

سلسلة إصدارات مخبر البحث
حول إدارة الجماعات المحلية
و التنمية المحلية
جامعة معسكر

تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف

مدخل الكفاءات

تأليف

الدكتور
ثابتي الحبيب
جامعة معسكر

الأستاذ الدكتور
بندي عبد الله عبد السلام
جامعة تلمسان


بسم الله الرحمن الرحيم

الاهــداء

إلى أبنائنا و بناتنا

طلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بجامعات تلمسان و معسكر و سعيدة

نهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

على أمل أن يساهم في سد الفراغ الكبير

الذي تعانيه مكتبتنا العربية

في مجال العلوم الادارية

و أن يضيف قيمة و لو ضئيلة

في التكوين النوعي لإطارات الغد

المؤلفان

محتوى الكتاب

الفصل الأول

التطور التاريخي لتنظيم العمل

و مبرررات تجديد مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف

الفصل الثاني

بروز نموذج الكفاءات

و انعكاساته على عالم الشغل و نظم الادارة البشرية

الفصل الثالث

المناهج التقليدية لدراسة مناصب العمل

الفصل الرابع

المناهج الجديدة لتحليل العمل و توصيف الوظائف

الفصل الخامس

دعائم تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين

في السياق التنظيمي الجزائري

مقــدّمــة

شكَل موضوع العمل، على امتداد التاريخ البشري، انشغالا أساسيا على جميع الأصعدة و في شتى الميادين: الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التقنية ...، ففي كل مكــان و عــبر مختلف العصور ما انفكَ الإنسان يفكَر في أنجع طريقة لإنجاز عمله أو لجعل الآخرين يقومون به على أحسن وجه، و ما بحوزتنا اليوم من كتابات عتيقة (دينية و أدبية و غيرهـــا) و مواريـــث تاريخية تشهد كلها للأهمية الكبيرة التي أوليت لموضوع العمل منذ القدم و للمكانة المركزية التي احتلها في النقاش الفلسفي.

و ما المستوى الحالي من تطور العمل إلا تجسيد للتراكم التدريجي، البطيء أحيانا و السريع أحيانا أخرى، لمناهج العمل و للأدوات و التقنيات اللازمة لإنجازه، و إذا كنا قد توصّلنا اليوم، كما يرى الأستاذ بيتر دروكر، إلى تحقيق تحكم كبير في القوانين البيولوجية التي كانت تفـــرض على الكائنات الحية بذل كل وقتها و كل طاقاتها من أجل البقاء على قيد الحياة، فالفضـــل في ذلك يعود إلى العمل البشري دون أدنى شك[1].

و مع حلول الثورة الصناعية عرف العمل البشري تطورات هامة تحوّل بموجبها إلى عنصـــر مركزي في التنظيم الاجتماعي حيث يؤدي أدوارا أساسية ثلاثة [2]:

- يشكل رباط التآلف للوظيفة الاجتماعية؛
- يضمن النظام الأجري؛
- و يسمح أخيرا بالاندماج الاجتماعي.

بيد أنه، و بالرغم مما أسلفنا، فإن المجهودات المنظمة لدراسة و تحسين أساليب أداء العمل لم تبدأ فعليا إلا مع فريدريك تايلور *F. Taylor* حوالي نهاية القرن التاســع عشـــر و بدايـــة العشرين.

إن التقلبات التي تعصف بالمجتمعات البشرية الحالية فارضة تحولات جذرية في أنظمة القيم و التمثلات و في أنماط الحياة تقتضي إحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمـــل و في ظـــروف و طرق أدائه، و تستوجب اعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة.

---

[1] P. Drucker, ***Le Management en Question***, éd. Tendances Actuelles, 1976, p. 62.
[2] G. Locano, ***Gestion des Ressources Humaines***, éd. Casbah, Alger, 2004, p.137.

و من أبرز هذه التحولات و أعمقها تأثيرا بروز نموذج التسيير بالكفاءات و إدارة المـــوارد المعرفية الذي يعتبر ثورة تنظيمية بأتم معنى الكلمة، نظرا لما أحدثه هذا النموذج من انقلابـــات جوهرية في التصورات و المفاهيم و في أساليب العمل و التنظيم، و ما ترتب عليه من تجديـــد للمنطلقات الفكرية و تكريس لشكل تحليلي بديل *Un nouveau paradigme*.

كل ذلك فرض على الباحثين الأكاديميين و الممارسين الإداريين إعادة نظر شاملة و مراجعة عميقة لكل القناعات و المعتقدات المتأثرة بالتنظيم العلمي للعمل، و بذلك تطوَرت اتجاهـــات جديدة في الدراسات الإدارية عموما و في مجال إدارة الموارد البشرية بوجـــه خـــاص، هـــذه الاتجاهات تولي مسألة تنظيم العمل مكانة مركزية في التفكير الاداري و تضع الانسان و قدراته الفكرية و الابداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم ــ و بقوة ــ مـــديري المـــوارد البشرية إلى *"تجنيد كل الوسائل لإعطاء الدلالات و المحتويات الملائمة لعالم الشغل"* (3).

هذا التحول لا يقتصر على المجال البشري فقط بل نشهده أيضا على الصعيد التنظيمـــي و الإستراتيجي كما يؤكده الأستاذ *P. Besson* بقوله *:"من المواصفات الأساسية للتنظيمـــات الحديثة انتقال جزء هام من مسئولية التنمية الاقتصادية نحو العوامل الداخلية للمنظمة، سواء من حيث إنتاجها، كما يؤكده اللجوء المتنامي للمبادرة العملية و الإستراتيجية، أو مـــن حيـــث انعكاساتها، كما يترجمه تطور أنماط الأجور و اللجوء إلى المرونة و أخـــيرا الخطـــاب المتعلـــق بالقابلية للاستخدام"* (4).

و عليه تحضى دراسة أنظمة العمل بغرض تحسين ظروف و كيفيات أدائه أو بهدف صياغة مدونات مرجعية للنشاطات و الكفاءات أو غيرها، تحضى بأهمية كبيرة على المستويين الفردي و التنظيمي معا، و تبرز هذه الأهمية بشكل مكثف في إعادة تصميم الأنساق الإدارية بهـــدف تطوير و أنسنة المنظمات أو ما يصطلح عليه بالتطوير التنظيمي.

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمهـــا أو تكنولوجيتـــها أو ثقافتها... تتلخص في السؤال الجوهري التالي: ***كيف نصمم و نحافظ على ترتيـــب تـــدرجي للوظائف و الأشخاص يكون في ذات الوقت عادلا و شرعيا و منفتحـــا و مرنـــا و قـــابلا***

---

3 G. Locano, op. cit. p.139.

4 P. Besson, ***L'institution de la valeur***, in ***Dedans-Dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation***, éd. Vuibert, 1997, p. 121.

للاستعمال من طرف مسيري الموارد البشرية ؟ [5]... ترتيبا تدرجيا أو هيكلة تنظيمية تضمن التوافق بين النظامين الاجتماعي و الاقتصادي في المنظمة أي بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

يعكس هذا التساؤل مظهرين أساسيين لتطور نظرية المنظمات:

- أولهما : عدم صلاحية التقنيات و المناهج التقليدية للتصميم التنظيمي و عجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة؛
- وثانيهما : الضرورة الملحة لتكييف المنظمة (هياكلها، مناصبها، نشاطاتها...الخ) مع المتطلبات الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية.

كما تشكل الإجابة عن هذا التساؤل، بالإضافة إلى ذلك، مرتكزا و دعامة أساسيين لكل مشروع يهدف إلى عصرنة وظيفة الموارد البشرية و تنمية القدرات الإنسانية.

إن ضرورة تكييف المنظمة مع مقتضيات محيطها الخارجي تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر[6] و حيث يعود تاريخ اعتماد الطريقة الوحيدة لتصنيف مناصب العمل إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما و أن هذه الطريقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعميم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، و تنبثق عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسي العام للعامل[7]، و هي بالتالي تحمل في طياتها تصورا خاصا لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن و لم يعد ملائما للمرحلة الراهنة.

إن أساليب التقييم و التصنيف التي تضمنتها الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل[8] و المعايير التي اعتمدتها، لا تستند على أي مرتكزات عقلانية ذات مصداقية أو منطلقات علمية قابلة للتطوير بل و تخالف المبدأ الأساس الذي أقيم عليه نظام العمل و الشغل

---

5 Donnadieu G., ***La pyramide des rémunérations***, *in* Weiss D., ***Les Ressources Humaines***, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261.

6 يمكننا تأريخ أهم تحول في مسيرة المؤسسة الجزائرية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية و ما تضمنه من تدابير تصب في اتجاه منح استقلالية كبرى لمؤسسات القطاع الاقتصادي و ما تلاه من إصلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

7 القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05-08-1978 و المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، و قد ألغي بصفة رسمية بموجب القانون 90-11 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعي في قطاع الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

8 المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

آنذاك *"من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله"* [9]، و هي بالتالي طريقة تفتقر كـــثيرا إلى مقومات النجاعة، و لا أدل على ذلك من أنها لم تطبق إلا جزئيا (على بعض القطاعات المهنية فقط)، و ترتب عليها تفاوتات صارخة في أنظمة و شبكات الأجور سواء ما بين القطاعات أو داخل كل قطاع، كما نجم عنها اختلالات هامة للتوازنات في مجالات التنظيم و توزيع المهام.

هذه العوامل تشكل بالتأكيد بعض الأسباب الرئيسة لانخفاض إنتاجية العامل الجزائـــري و تدني مستويات أدائه، على غرار باقي عمال الدول المتخلفة[10]، مقارنة بنظرائهم في الشرق و الغرب، و تفسر – و لو جزئيا – الخلل الهيكلي الذي تعانيه الأنظمة الإنتاجية.

لذلك ارتأينا أن يكون الانشغال الجوهري الذي تطرحه هذه الدراسة و تحاول الإجابة عنه هو البحث في إشكالية ***تجديد مناهج و أدوات تحليل و توصيف مناصب العمل من منظـــور يكرس منطق الكفاءات و يواكب الانتقال الحالي لمنشآت الأعمال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، و يساهم بالتالي في دعم و تمكين المؤسسات من الاستغلال الأمثل للقـــدرات و الموارد غير المادية التي بحوزتها و تنميتها.***

و بعبارة أخرى أكثر وضوحا: ***ما هي مناهج التحليل الوظيفي و طرق توصيف مناصب العمل الأكثر ملاءمة للواقع المؤسساتي في بلادنا و التي تستجيب لمتطلبات تطـــوير الأداء و تثمين الكفاءات في الأوساط المهنية الاقتصادية و الإدارية ؟***

إن طموحنا الأساس من طرح هذه الإشكالية هو التوصل إلى اقتراح مناهج أكثر ملاءمـــة لترقية النشاطات المهنية و تصميم أشكال تنظيمية للعمل تراعي الدور المتنامي للمـــوارد غـــير المادية و تساهم في تطويرها بما يضمن لهذه المناهج القبول الاجتماعي و المردودية الاقتصادية.

و من أجل معالجة هذا الموضوع بشكل معمق و دقيق نقترح الفرضيات الـــثلاث التاليـــة كمحاور أساسية لهذه الدراسة:

1 - إن بروز نموذج التسيير بالكفاءات و انتقال مركز الثقل من الاعتماد علـــى عوامـــل الإنتاج التقليدية (الموارد المادية) إلى عوامل أخرى ذات طبيعة خاصة (الموارد غير المادية) قـــد أحدثا تقلبات هامة في مجال أنماط التسيير عموما و مناهج تحليل و توصيف مناصب العمـــل و هيكلة المنظمات خصوصا؛

---

[9] المادة 4 من القانون 12/78.

[10] برنامج الأمم المتحدة للإنماء، ***تقرير التنمية الانسانية العربية***، 2002.

2 - المناهج التقليدية لتحليل و توصيف مناصب العمل و أنماط التنظيم المنبثقة عنها لم تعد تستجيب للمتطلبات البشرية و التنظيمية للعمل للاعتبارات التالية:

- من الناحية الاجتماعية: إضافة إلى الطبيعة اللاإنسانية و الإستلابية لهذه المناهج و الأنماط، تشكل كذلك عائقا أمام النمو الفكري و عامل هدر للذكاء البشري؛
- و من الناحية الاقتصادية: تفتقر هذه المناهج النابعة من التصور التايلوري للتنظيم إلى الفعالية اللازمة و لا تستجيب لمتطلبات المرونة التنظيمية الحالية.

3 -لا يمكن لتحليل و توصيف مناصب العمل أن يخضع لضوابط و معايير شاملة و كونية، بل يتوجب أخذ خصوصيات و متطلبات السياقات المحلية بعين الاعتبار من أجل ضمان حد أدنى على الأقل من الفعالية التنظيمية.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن الدافع الأساس وراء تناول هذا الموضوع هو أننا، في إطار دراسة سابقة تتعلق ***بالرهانات الاستراتيجية لتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية***، توصلنا إلى جملة استنتاجات أهمها وقوف الأنظمة التقليدية لتحليل و تصنيف مناصب العمل كعوائق أساسية أمام تطوير كفاءات الأفراد و تنمية قدراتهم المهنية، لاسيما في الجزائر، و قد أشرنا في ختامها إلى ضرورة إعادة النظر في المناهج المستعملة في تحليل، توصيف، تقييم و تصنيف المناصب بما يستجيب للتحولات الراهنة و يساهم في خلق مناخ تعلمي و أجواء تحفيزية تخلق لدى الأفراد الرغبة في التحصيل المعرفي و التطور المهني.

لذلك وقع الاختيارعلى هذا الموضوع الحساس لاسيما و أن الاهتمام به على الصعيدين الأكاديمي و العملي — في الجزائر على الأقل — يكاد يكون منعدما، و كذلك الأمر في الدول العربية حيث لا يزال الاعتماد على المناهج التقليدية مهيمنا على عمليات التوصيف و التصنيف، رغم التطورات المذهلة التي عرفتها هذه المناهج في الدول الغربية.

سبب آخر لا يقل أهمية عن الذي سبق هو أن المراجع العربية التي بحوزتنا حول مواضيع إدارة الموارد البشرية و أساسيات التنظيم تكاد تجمع على الاعراض عن مجرد الاشارة إلى المناهج الجديدة لتحليل و توصيف مناصب العمل، و يكتفي معظمها تقريبا بإيراد المناهج التقليدية بطريقة أقرب إلى الاستنساخ الفكري منها إلى الابداع المعرفي، و عليه فإن أملنا كبير في أن يكون هذا العمل إضافة جادة و مساهمة فاعلة في إثراء المكتبة العربية.

و في الختام نتقدم بجزيل الشكر و جميل العرفان إلى فضيلة الشيخ **بن حنفية العابدين حفظه الله** الذي تفضل بمراجعة المخطوطة و تصحيح ما وقع فيها من أخطاء و هفوات لغوية، جـــزاه الله خيرا، و إلى أخينا **الدكتور الجيلالي بن عبو** على دعمه و تشـــجيعه المســـتمرين و علـــى توجيهاته الثمينة، و إلى **الحاج عبد الرحيم ثابتي** مسئول إدارة المـــوارد البشـــرية بالمؤسســـة الجزائرية للمياه (وحدة معسكر) الذي كان نعم العون على خوض التجارب الميدانيـــة، و إلى كل عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، و كل عمال جامعة معسكر على مســـاهماتهم الفعالـــة في إنجاح البحوث التطبيقية.

و الحمد لله أولا و أخيرا...

الفصل الأول

التطور التاريخي لتنظيم العمل
و مبرررات تجديد
مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين

يحتل تنظيم العمل مكانة هامة و مركزية في الخطاب الإداري، هذه الأهمية ما فتئت تنمو مواكبة لتطور المظاهر و الأنماط التنظيمية التي عرفتها البشرية منذ بروز ظاهرة "المنظمة".

إن الظاهرة التنظيمية ليست حديثة النشأة و لا تمثل امتيازا خاصا للإنسان المعاصر، بل تعود جذورها إلى بدايات التجمع البشري و هي بذلك صفة ملازمة للإنسان العاقل.

إن تصور العمل في حد ذاته قد عرف تطورات كبيرة على مرِّ التاريخ نتيجة لتطور السياقات التنظيمية و بفعل التحولات المتلاحقة للعوامل البيئية.

إن دراسة هذه التطورات تستلزم ابتداء توضيح المفاهيم الأساسية موضوع هذه الدراسة لاسيما مفهومي العمل و التنظيم، ليتسنى لنا عقب ذلك متابعة تطورهما التاريخي لمعرفة أهم العوامل التي أسهمت في ذلك، و من ثم يمكننا الولوج فيما بعد إلى تفاصيل التقنيات و المناهج المتعلقة بتحليل العمل و تنظيمه.

لذلك سنخصص المبحث الأول لدراسة المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل ثم نتناول في المبحث الثاني تطور تنظيم العمل حيث نستعرض أهم المراحل التي اجتازتها نظرية المنظمات منذ انطلاقتها في مطلع القرن الماضي، و ما نجم عن ذلك من تعدد و تباين الأشكال التنظيمية للعمل.

المبحث الأول

العمل البشري و المرتكزات الأساسية لتنظيمه

إن الاستعمال المكثف لبعض المصطلحات بدون ضوابط منهجية أو دقة دلالية، يعيق الفهم الصحيح لها و يعرض البحث إلى إشكالات و التباسات من شأنها أن تؤثر سلبا على نتائجه النهائية.

لذلك ارتأينا أن نركز في بداية هذا الفصل على توضيح دلالات مفهومي العمل و التنظيم و بيان الدعائم أو المرتكزات الأساسية التي يقومان عليها بغية استبعاد أي التباس قد يطرأ أثناء المعالجة و بحيث يكون هذا المبحث بمثابة قاعدة انطلاق للمحاور التي ستتناولها هذه الدراسة لاحقا.

إن تحديد هذه المفاهيم و المرتكزات يسمح لنا بتوطئة الأرضية و تهيئة الظروف الملائمة لحسن أداء مهمة البحث المزمع إنجازها، و على خطى ثابتة و موثوقة.

و عليه نتناول فيما يلي مفهومي العمل و التنظيم في محاولة منا لتحديد ماهيتهما (المطلب الأول) ثم نعرج بعد ذلك على بيان و توضيح المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل (المطلب الثاني) و نتبع ذلك ببيان مكانة دراسة و تحليل مناصب العمل في الديناميكية التنظيمية (المطلب الثالث).

المطلب الأول
العمل و أساليب تنظيمه
(محاولة لتعريف و توصيف المفاهيم الأساسية)

رغبة منا في رفع أي التباس دلالي من شأنه أن يعيق فهم هذين المفهومين كما هو حال الكثير من المفاهيم التي تستعمل في حقول معرفية متعددة بانضباط لا يرقى في كثير من الحالات إلى مستوى الدقة و الصرامة اللتين يجب أن يتسم بهما البحث العلمي المتخصّص، نحاول التعرض فيما يلي إلى تحديد ماهية و مواصفات كل من مفهوم العمل (1) و مفهوم التنظيم (2) و ما يرتبط بهما من عناصر تسمح بتجلية محتوياتهما و توضيح مدلولاتهما.

1 – العمل البشري: ماهيته و طبيعته

يكتنف مفهوم العمل الكثير من الغموض و الالتباس نظرا لتعدد أبعاده و تباين مجالاته و أطر دراسته، مما يستدعي الوقوف مليا عند بعض مدلولاته و استيضاح طبيعته و مقوماته الأساسية.

1 – 1 – مفهوم العمل و صعوبات تناوله

يوجد بالتأكيد مظهر جلي لمفهوم العمل استندت عليه العديد من التعاريف المقترحة و التي نقتصر هنا على إيراد بعض منها:

✓ العمل "هو نشاط لتحويل الطبيعة، خاص بالبشر، يجعلهم في علاقة مع بعضهم، و يترتب عنه خلق القيمة" [11].

✓ هو "نشاط إنساني يهدف إلى إنتاج أو تحويل أو إيصال شيء ما" [12].

✓ "العمل هو ذلك النشاط المفيد الذي يؤديه البشر بهدف الحفاظ على الحياة و استمرارها، موضوعه ينصب على تغيير بعض خصائص المحيط" [13].

✓ هو سلسلة من المهام و الواجبات المنوطة بفرد بغية تحقيق أهداف محددة مسبقا، و يتطلب إنجازها استخدام وسائل خاصة (أدوات أو مناهج) [14].

و عموما يعتبر عملا وفقا لهذه المقاربات كل جهد فكري أو عضلي يبذل من أجل إنجاز شيء مادي أو معنوي ذي قيمة.

غير أنه، كما يؤكد الأنتروبولوجي ***M. H. Chamoux***، *"لا يوجد مفهوم للعمل متفق عليه بصفة شاملة بما أن بعض المجتمعات لا تستعمله أو تخصصه لبعض النشاطات المرهقة أو للنشاطات التي تتطلب معرفة عملية تقنية و استخدام الأدوات، و عند مجتمعات أخرى يشير هذا المفهوم في ذات الوقت إلى النشاطات التي تتطلب بذل مجهودات و إلى منجزات هذه المجهودات؛ أما مجتمعات أخرى فتجمع تحت مسمى العمل النشاطات المادية و المعنوية بما في ذلك عملية التفكير أيضا"* [15].

لذلك نجد ساي ***J.B. Say***، مثلا، يقتصر في تعريفه للعمل على النشاط الصناعي، حيث أورد في كتابه *Traité d'économie politique* التعريف التالي *"العمل هو النشاط الذي نقوم به من أجل تنفيذ إحدى العمليات الصناعية أو جزء فقط من هذه العمليات"* [16].

و قد استدرك عليه ***J. Simon*** بقوله *"إن التعريف الجيد للعمل ينبغي أن يراعي العنصر الذاتي، أي الإرادة، و العنصر الموضوعي، أي النتيجة المنجزة أو النتيجة المبتغاة على الأقل"*، و

---

11 Dictionnaire Larousse 1980.

12 Suavet T., ***Dictionnaire économique et social / 3. Initiation Economique***, Les éditions ouvrières, 1962, p. 401.

13 Neff W. S., ***Work and human behaviour***, New York, Altherton, 1968.

14 A. Mucchielli, ***L'étude des postes de travail***, p. 99

15 G. De Terssac, ***Le travail : un objet commun entre l'ergonomie et les sciences humaines et sociales,*** in Recherche et Ergonomie, 1998 http://www.ergonomie-self.org

16 Jean-baptiste SAY, ***Traité d'économie politique***, éd ENAG 1990, T 1 P 99

اقترح من ثم التعريف التالي: *"العمل هو النشاط الذي نقوم به إراديا من أجل تحقيـــق نتيجـــة نافعة"* [17].

و تجدر الإشارة إلى أننا غالبا ما نميل إلى تقليص مدلول العمل إما في حدود المظهر الخارجي له (الإجراءات) مفرغين إياه فعليا من معانيه و أبعاده بالنسبة للأشخاص القائمين به، و إما إلى العمل المأجور فقط أي النشاطات التي تندرج في إطار عقد العمل، مستبعدين بـــذلك أنواعـــا كثيرة من الأعمال: العمل المترلي، تربية الأطفال، العمل التطوعي ...

و مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى التنوع الكبير للحقائق و التمثلات التي يشـــملها مفهـــوم العمل من جهة و إلى تعدد مداخله النظرية (و الإيديولوجية) من جهة ثانية، بحيث يتناوله كل مجال معرفي أو تخصص بشكل مختلف عن المجالات و التخصصات الأخرى: علم النفس، علـــم الاجتماع، الأنتروبولوجيا، الاقتصاد، الأرغونوميا، القانون، إلخ...

و يوضح ***La live d'Epinay*** [18] من جهته كيف تطورت مدلولات و قيم العمل خلال القرن الماضي منتقلة من تصور يهيمن عليه الحق و الواجب في العمل، إلى تصور يتعلق فيه الحق بالترقية الشخصية، ليصل في نهاية المطاف إلى تصور متفتح بدَد الكثير من الغموض و الأوهـــام بشأن العمل.

إن العمل باعتباره موضوعا متعدد التخصصات ***Pluridisciplinaire*** لا يمكن تناوله من منطلق تخصصي واحد أو حصره في حقل معرفي منفرد، بل يتوجب تناول مفهوم العمل، كما يؤكد ***P. Jaccard***، بكيفيات مختلفة و على ضوء الأبعاد المعتبرة كل على حـــده: فالبعـــد الاقتصادي يهتم بالنشاطات الهادفة إلى تلبية الاحتياجات، و البعد السيكولوجي يتعلق بتحقيق الذات على المستوى الشخصي، و البعد السوسيولوجي يدرج مفاهيم التعاون و الانـــدماج في المجتمع و البحث عن التضامن ...[19].

ما يهمنا الآن من كل هذه التشكيلة التصورية هو تلك العلاقة الثلاثية التي تميـــز وضـــعية العمل: العلاقة بين العامل، العمل في حد ذاته و ظروف العمل.

---

[17] Jules Simon, ***Le Travail***, 4ème édition, Librairie Internationale Paris, 1867, P. 2-3.

[18] La live d'epinay, **« *Signification et valeurs du travail de la société industrielle à nos jours* »**, in : De Coster, M. & Pichault, Fr. (dirs.), Traité de sociologie du travail. Bruxelles : De Boeck Université, 1994, p. 55-82.

[19] G. De Terssac , Op. Cit.

هذه العلاقة تبرز مختلف الانشغالات الفرعية المرتبطة بمتطلبات كل مجال معرفي، فالأرغونوميا مثلا تهتم خصوصا بالعلاقة إنسان-آلة بغرض تطويع العمل للعامل، أما سوسيولوجيا العمل فإن اهتمامها ينصب على الروابط الاجتماعية المتشكلة في كل مجتمع مهني بهدف إيجاد توازن اجتماعي ملائم، بينما يتوجه الانشغال الأساسي لسيكولوجيا العمل إلى البحث عن شروط إحداث توافق بين الإنسان و حياته المهنية ثم السعي بعد ذلك إلى توفير هذه الشروط [20].

و تستقي إدارة الأعمال مراجعها التصورية و مرتكزاتها الفكرية من هذه المجالات المختلفة بحكم أن طبيعة و متطلبات المهام الإدارية تقتضي اللجوء إلى الإسهامات المتنوعة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية.

1 – 2 – تطوَر مفهوم العمل

ظل العمل لوقت طويل مرادفا للمهانة و الاحتقار لاسيما خلال العصور القديمة و الوسطى حيث كان المفكرون القدامى يمقتون العمل و يعتبرونه خاصا بالعبيد، و كذلك اعتبرت الثقافة اليهودية-النصرانية العمل عقوبة إلهية سلطها الله على البشرية جمعاء بسبب الخطيئة الأصلية التي ارتكبها آدم عليه السلام :

*"و قال (الرب) لآدم : لأنه سمعت لقول امرأتك و أكلت من الشجرة التي أوصيتك قائلا : لا تأكل منها، ملعونة الأرض بسببك، **بالتعب تأكل منها** كل أيام حياتك ... **بعرق وجهك تأكل خبزا** حتى تعود إلى الأرض التي أخذت منها ..."* [21].

يتيح لنا هذا النص التوراتي فهم الأصل اللغوي (الايتيمولوجي) لكلمة *Travail* التي تعود جذورها إلى الكلمة اللاتينية *Trepalium* و التي تعني "أداة تعذيب"... فإلى غاية القرن السادس عشر ظلت كلمة *Travailler* ترادف المعاناة و الألم، لتأخذ منذ هذا التاريخ معنى آخر مفاده تنفيذ الأشغال *Exécution d'ouvrages*، و لتحل بالتالي محل الكلمة *Ouvrer* [22].

---

[20] P. Jardillier, ***Le développement humain dans l'entreprise***, Paris,. PUF, 1986, p. 3

[21] سفر التكوين – الاصحاح الثالث : 17 – 19 .

[22] Larousse éthymologique, 1971, p. 762.

لقد كان لزاما على العالم المسيحي أن ينتظر حدوث الثورة البروتستانتية ليشهد تغير الرؤى و المعتقدات تجاه الكثير من المفاهيم و القيم لاسيما مفهومي العمل و الثـــروة... و إعطائهـــا مدلولات جديدة و اعتبارات أكثر تثمينا.

إن رد الاعتبار للعمل ساهم بقوة في التقدم الاقتصادي و الاجتماعي و التقني و في توجيـــه التفوق الذي أحرزه الغرب[23]... و مع ظهور الفكر الاقتصادي الكلاســيكي بزعامـــة آدم سميث أواخر القرن الثامن عشر احتل العمل البشري مكانة مركزية في التحليل الاقتصـــادي و تكرست أهميته كقيمة في ذاته و كأساس لقياس قيم مختلف المنتجات، فقد عمـــد سميـــث في مقدمة الجزء الأول من كتابه *"أبحاث في طبيعة و أسباب ثروة الأمم"* إلى طرح مسلمة مبدئيـــة مفادها أن العمل هو مصدر الخيرات التي يستهلكها أفراد الأمة، و بالتالي فهو الأصل في ثـــراء الأمم أو حرمانها.

و أدى اتساع نطاق الثورة الصناعية و تفكك نظام الطوائف و ظهور المؤسسات الصناعية الكبرى حيث الاستخدام المكثف للآلة، إلى زوال العمل المترلي و حدوث تحولات نوعية هامة في أساليب الإنتاج و طرق تنظيمه على نحو غير كلية شكل و تركيبة قوى الإنتـــاج و بلـــورة روابط إنتاج و علاقات عمل جديدة في المجتمع الرأسمالي، أضحى بموجبها العمل البشري غايـــة و وسيلة في ذات الوقت بحيث برزت علاقة الإجارة *Salariat* و أصبح العمل يستوعب كل حياة العامل و يحدد مكانته الاجتماعية و انتمائه الفئوي – المهني.

حقَق النظام الجديد للعمل مكاسب كثيرة و إنجازات ضخمة لا يمكن تجاهلـــها، تمثلـــت بالخصوص في الرقي الاجتماعي و التنمية الاقتصادية و التقدم العلمي و التكنولوجي البـــاهر، هذه الانجازات المرتبطة بالعمل البشري جعلت من هذا الأخير السمة المميَزة للعصر الـــراهن، حيث وصف سان سيمون ـــ في مطلع القرن التاسع عشر ـــ الحضـــارة المعاصـــرة بحضـــارة العمل.

لكن، بالمقابل، تمخض عن هذا التوجه المغالي في ربط الحضارة الغربية بثقافة تقديس العمل بروز نموذج حياة محوره المركزي هو العمل و مساره خطي ينطلق في حلقات متتابعة من الكد المستمر في سبيل تحقيق أهداف لا متناهية إلى غاية نقطة التوقف المتمثلة في التقاعد أو الانقطاع

[23] و قد كان ماكس فيبر *Max Weber* أول من حاول إبراز أثر القيم البروتستانتية في اتساع و نمو الرأسمالية M. Weber : ***Ethique protestante et esprit du capitalisme***.

النهائي عن مزاولة النشاط المهني، مما يعني في حس هذا الإنسان أن الحياة كلها تختزل في العمل وحده و أن الإنسان يعيش ليعمل فقط [24].

هذا الواقع الجديد بما واكبه من إفرازات و تداعيات بات ينذر بمخاطر جسيمة على حياة العامل و صحته النفسية (القلق، الاكتئاب، التردي المهني...) و علاقاته الاجتماعية، و هو ما دفع بالكثير من المهتمين بعالم الشغل إلى التفكير في أساليب جديدة لتهيئة ظروف العمل الزمنية و المكانية و خلق أجواء مهنية مرضية، و البحث عن السبل الكفيلة بأنسنة علاقات العمل *Humanisation des relations de travail* بما يضمن توافقا و انسجاما بين الحياة الخاصة و الحياة المهنية للعامل.

1 – 3 – طبيعة العمل البشري و مقوماته

على ضوء تحليل وضعية العمل و تفكيك عناصرها يمكننا تحديد طبيعة العمل البشري و إبراز ملامحه و مقوماته الأساسية.

ذكرنا فيما سبق أن وضعية العمل تتشكل من ثلاثة عناصر هي: العامل و العمل و ظروف أداء العمل، و فيما يلي تفصيل لمقومات و مركبات هذه العناصر:

1 – 3 – 1 – العامل

إن قبول الإنسان بالاندماج في وضعية العمل مع ما يتضمن ذلك من تضحية بجزء هام من جهده و وقته لتحقيق أهداف معينة و انقياد كلي أو جزئي لإرادة خارجية (الامتثال للتعليمات و الأوامر)، و الخضوع بالتالي لضغوطات مختلفة (نفسية ـــ فسيولوجية ـــ تنظيمية...)، كل ذلك يندرج في إطار سياسة تصبو إلى تحقيق أهداف خاصة و تلبية احتياجات شخصية.

على هذا الأساس يمكن اعتبار الخاصيتين الأساسيتين المميزتين للعمل البشري و المرتبطتين بعنصر العامل هما: الجهد و الامتثال.

أ) الجهد

هو كل ما يبذله الفرد من طاقة و ما يتحمله من ضغوطات في سبيل تحقيق غاية معينة...و الجهد أصناف مختلفة :

---

[24] S. Mc Mahon : ***Le Psy de Poche***, p. 32.

- ✓ **الجهد العضلي**: يقوم على أساس استخدام الإنسان لأعضائه و حواسه وفق تنسيق محدد، و لقد ظل الجهد مرادفا للعمل و مميزا له عبر التاريخ البشري لأسباب سبق ذكر بعضها، و لاعتماد العمل منذ القديم على الطاقة البشرية بالدرجة الأولى.

و بالرغم مما حققه التطور التقني من تقدم في ترقية الإنسان و إزالة الكثير من عوامل الإرهاق الجسدي عنه بفضل الاستعمال المكثف للآلة لاسيما في الأعمال الشاقة و المرهقة، إلا أنه لا يمكن تصور إمكانية الاستغناء عن الجهد العضلي في القيام بالكثير من الأعمال و التي يفضل البعض الحفاظ على تسميتها بالأعمال اليدوية.

- ✓ **الجهد الفكري أو العقلي** : يتمثل في عمليات التفكير و استعمال القدرات العقلية بوجه عام، و لا غنى البتة عن الجهد الفكري مهما كانت نوعية العمل المزمع تنفيذه، و لعل الفارق الأساسي بين أنظمة العمل المختلفة يكمن في سعة أو ضيق الهامش الممنوح لمنفَذ العمل في استعمال قدراته العقلية.

- ✓ **الجهد النفسي** : هو التحمل الذي يبديه العامل في تعامله مع الآخرين و في مواجهته لشتى الضغوطات، بصفة طوعية أو قسرية، من أجل الوصول إلى مبتغاه، و لا ينفي هذا الجهد إمكانية حدوث حالات التذمر و السخط و الانزعاج و غيرها من الانفعالات النفسية، بيد أن بذل العامل لهذا الجهد يضمن قابليته للاستمرار في أداء العمل الموكل إليه و تجاوز ما يجابهه من عقبات.

ب) الامتثال

تقوم هيكلة المنظمات على مبدأ التدرج حيث يكون كل شخص (عضو في المنظمة) تحت سلطة شخص آخر أو أكثر، يلتزم اتجاههم بواجب الطاعة و الانقياد للتعليمات و الأوامر الصادرة منهم أو من أي جهة مخولة بذلك.

و يشكل هذا الخضوع تنازلا للغير تمليه وضعية العمل (العلاقة السلطوية) و يستلزمه الحرص على إنجاز الأهداف التي يصبو العامل و الطاقم المسير إلى تحقيقها.

1 – 3 – 2 – العمل

يقصد به الدور الخصوصي المنوط بكل شخص في المنظمة، و يتضمن هذا العنصر المحاور الثلاثة التالية:

أ) الأدوات

هي مجموع الوسائل المادية المستعملة في إنجاز المهام و الأشغال، سواء الأدوات البسيطة التي لا تتطلب معارف و كفاءات عالية (الفأس ــ المجرفة ــ المطرقة ــ المكنسة...) أو تلك المعقدة أي التي تتطلب معرفة علمية أو عملية واسعة إلى حد ما للتمكن من حسن استخدامها، مع الإشارة بطبيعة الحال إلى تفاوت درجات التعقيد من أداة لأخرى (الكمبيوتر ــ الآلات الميكانيكية ــ الآلات ذات التحكم الرقمي...).

إن انتشار الأتمتة *L'Automatisation* بفضل التقدم التكنولوجي الكبير و اتساع نطاق استخدام الآلة أضفيا على هذا العنصر (الأداة) صفة الخاصية المميزة للعمل بحيث يتعذر تصور وضعية عمل تنعدم فيها الأدوات.

ب) الإجراءات و المناهج

كل عمل أيا كانت نوعيته، أهميته أو حجمه يتم تنفيذه وفق تراتبية معينة و في إطار عدد من المعايير و الضوابط أو التعليمات و التوجيهات، و تشكل هذه العوامل جميعها إجراءات إنجاز العمل، و هي صفة لصيقة بالعمل لدرجة أننا نعمم اليوم مصطلحي المنهج و المسار على كل أنواع العمل دون استثناء ...

بل يمكننا اعتبار هذه الإجراءات و المناهج بمثابة المظهر الذي يتجلى فيه العمل و يتجسد فيه أداؤه.

ج) الموضوع

هو ما ينصب عليه العمل من مواد بغية تحويلها أو نقلها، و ما يوجه له جهد العامل في إطار تحويل المعرفة و الكفاءة إلى خدمة نافعة للغير، و يكون هذا الموضوع في نهاية المطاف هو الانجاز سواء تم تحويله كلية عن طبيعته الأصلية أو حافظ عليها أو على بعضها و سواء تجسد في شيء ملموس (المنتج) أو في شيء معنوي (الخدمة).

1 – 3 – 3 – ظروف العمل

يقصد بها مجموع الملابسات و الأوضاع المادية و المعنوية التي تحيط بالعمل و تؤثر فيه، سواء تعلق الأمر بعوامل خارجية أو داخلية، و تشمل هذه الظروف الأبعاد الزمنية و المكانية و الإنسانية.

أ) الظروف الزمنية للعمل

تشمل بالإضافة إلى عدد ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية، تحديد مواقيت العمل و التوزيع الزمني للمهام، و ما يتعلق بذلك من إجازات و عطل دورية أو مرتبطة بمناسبات معينة.

ب) الظروف المكانية للعمل

الموقع الجغرافي و الفضاء المادي للعمل قد يسهمان في خلق الارتياح و الطمأنينة أو العكس، مما يستدعي الاهتمام بمكان العمل (الورشة أو المكتب أو قاعة الدرس ...) و توفير الأجواء المادية و النفسية الملائمة في موقع العمل.

ج) الظروف الإنسانية

تتعلق بمختلف العلاقات الاجتماعية التي تتشكل داخل إطار العمل بشكل رسمي أو غير رسمي، و نظرا للدور الحاسم الذي تلعبه الظروف الإنسانية (المحدد الأساسي للوضعية النفسية – الاجتماعية) فقد ارتأى بعض الباحثين رفعها إلى مستوى الصدارة في قائمة الانشغالات التنظيمية و مستلزمات التماسك الاجتماعي – المهني (نتناول هذه المسألة بالتفصيل في الحيز المخصص لها لاحقا).

2 – تنظيم العمل

نخلص مما سبق إلى أنه من غير المستساغ عزل وضعية العمل الفردية عن سياقها التنظيمي العام بحكم الترابط القوي و التفاعل الكبير بين مكونات المسارات الإنتاجية.

فكل منتج أو خدمة هما في نهاية الأمر عبارة عن تضافر مجهودات و امتزاج قدرات و عوامل متعددة، لدرجة لا يمكن معها حصر المسار العملي في المستويات الفردية فقط، الأمر

الذي يطرح إشكالية الدمج و التنسيق و التعاون بين مختلف الوضعيات العمليـــة و إحـــداث ترتيب وظيفي يضمن متابعة و مراقبة صيرورة الانجاز، و هذا ما يطلق عليه اسم التنظيم.

2 – 1 – مفهوم التنظيم و أهميته

التنظيم كما يعرفه *G.R. Terry & S.G. Franklin* هو خلق علاقـــات فعالـــة بـــين الأشخاص تسمح لهم بالعمل جماعيا بطريقة ناجحة و تمكنهم من تحقيق الرضا الشخصي عـــن مختلف المهام التي ينجزونها داخل محيط معين، و بغرض تحقيق أهداف أو غايات معينة [25].

نفس المعنى نجده في معظم التعاريف المتداولة حيث يرى *J.M. Gaus* أن التنظـــيم هـــو *"ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظـــائف و المسئوليات"* [26] و كذلك يرى *C.I. Barnard* أنه *"منظومة من النشاطات المنســـقة بـــوعي لفردين أو أكثر"* [27].

و ما يلاحظ على هذه التعاريف و غيرها هو تركيزها على ترتيـــب العناصـــر البشـــرية و تنسيق جهودها، و مرد ذلك أن الإنسان هو المرتكز الأساسي للمنظمة باعتبار هذه الأخـــيرة "مجموعة بشـــرية مهيكلـــة و هادفـــة" *L'organisation est un ensemble humain structuré et finalisé*.

فالهيكلة البشرية إذن ــ أي تحديد موقع مناسب لكل فرد أو بالأحرى منح دور و مكانـــة مناسبين لكل عضو ــ هي الأساس الذي تنبني عليه العملية التنظيمية، أما باقي العناصر فتـــأتي تبعا للعنصر البشري.

ينبثق عن هذا الترتيب إعداد خريطة شاملة لِمَوْقَعَة كل فرد داخل المنظمة تسمى "الهيكـــل التنظيمي" *Organigramme*، غير أنه و بحكم الطبيعة الجماعية للعمل التنظيمي (الفـــرق ــ اللجان ــ المصالح ــ الأقسام ...) فإننا حين نتحدث عن الهيكلة التنظيمية نقصد غالبا تحديد مواقع الهياكل *Les Structures* ... و لسنا نرى أي تناقض أو ازدواجية في ذلك بل يمكننـــا الجزم أنهما يفيدان نفس المعنى باعتبارهما مترابطين إلى درجة التداخل، و من هنـــا نخلـــص إلى تأكيد ما سبق ذكره بخصوص ارتباط عناصر وضعية العمل، مما يـــدفعنا إلى طـــرح إشـــكالية

---

25 G.R. Terry & S.G. Franklin . ***Les principes du management***, p. 224.

26 نقلا عن بوفلجة غياث : ***فعالية التنظيمات***، ص 6

27 نفس المرجع

التنظيم في صيغة شاملة لا تفصل بين الأفراد و الهياكل و النشاطات و لا تقتصر على بعض هذه العناصر دون البقية كما لاحظنا في العديد من الدراسات المتخصصة، بل سنحاول دمج العناصر المختلفة فيما بينها، و ربط وضعيات العمل مع بعضها في إطار تصور نظمي لتحليل العمل البشري ***Approche Systémique***.

و لا يخفى على أي متأمل في هذا الكون الفسيح أن الطبيعة بكل مضامينها و محتوياتها تحكمها سنن و قوانين تسير بها في انتظام لا نظير له، و لو اختل نظام الكون لحظة لتوقفت الحياة كلها، فضمانة استمرار الحياة إذن هي هذا النظام الكوني البديع الذي أودعه الله سبحانه و تعالى في مخلوقاته؛ و كذلك المنظمات لا يمكنها أن تعمل و تستمر و تحقق أهدافها إلا بفضل التنظيم المحكم حيث يقوم كل عنصر بالدور المنوط به و يمنح مقابل ذلك مكانة تتناسب مع دوره، كل ذلك في ظل شبكة من العلاقات المنضبطة الهادفة إلى تيسير التعاون و التنسيق و التوجيه بين مختلف المواقع.

فالتنظيم يحدد بدقة السلطات و المسئوليات داخل المنظمة و يسمح من ثم بدعم و تحسين أداء وظائف التسيير المختلفة : التخطيط، و التوجيه، و التحفيز، و الاتصال، و الرقابة ...

2 – 2 – السلطة و العلاقات التنظيمية

الحديث عن التنظيم يستوقفنا عند محطات عدَة ننتقي أهمها تجنبا للإطالة، و لعل أهم هذه المحطات و أكثرها تأثيرا على الأداء الناجع للعمل هي العلاقات التنظيمية و لاسيما السلطوية منها، لذلك نعرج في عجالة على موضوع السلطة بغية إبراز مكانتها في السياق التنظيمي للعمل.

2 – 2 –1 – السلطة و المسئولية

اقترن مفهوم السلطة *L'Autorité* تاريخيا بمفهوم القدرة أو القوة *Le Pouvoir*، و لو أن بعض المختصين يميلون إلى التمييز بينهما، غير أنه يصعب علينا في مجال الدراسات التنظيمية فصل أحدهما عن الآخر، لأن السلطة التي يحوزها أو يمارسها شخص على أشخاص آخرين تنبع أصلا من القدرة أو القوة التي يتمتع بها دونهم، أيا كان مصدر هذه السلطة أو طبيعتها.

و ما يلاحظ بوجه عام أن الذين تعرضوا لدراسة مفهوم السلطة لم يخرجوا عن نطاق أحد هذين العنصرين : القوة أو الحق، فنجد هربرت سايمون *H. Simon* مثلا يعرف السلطة بقوله: *"هي **قوة** اتخاذ القرارات التي تحكم و تقود أعمال الآخرين"* [28] أما *Koontz & O'Donnell* فيعرفانها بأنها *"**الحق** الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات"* [29].

و حتى نتجاوز هذه المعضلة، الضاربة بجذورها في أعماق التاريخ، في فهم السلطة و تحديد أسسها و مصادرها، نكتفي بالقول أن القوة و الحق يذوبان معا في تفاعل خصوصي يتمخض عنه قدرة الرئيس على التأثير على مرؤوسيه و الحصول منهم على الامتثال لأوامره أو توجيهاته، سواء كان ذلك عن رضا و انقياد طوعي أو عن إجبار و خضوع قسري، كلاهما يجسدان في نهاية المطاف ممارسة فعلية للسلطة.

بيد أن ما ينبغي تمييزه عن السلطة هو مفهوم المسئولية، ذلك المفهوم الذي ارتبط لاشعوريا بمفهوم السلطة، حتى غدا يستعمل أحيانا كمرادف له.

إن المسئولية تعني التزام شخص بإنجاز عمل معين بغض النظر عن موقع الشخص في الهرم التدرجي للسلطة، و بما أن إنجاز أي عمل يتطلب هامشا معينا من حرية التصرف، يضيق أو يتسع بحسب الموقع التدرجي و الشخصية و غيرهما من العوامل...، أي حيازة الشخص على قدر معين من السلطة التي بدونها لا يمكن تحميله أية مسئولية؛ فإننا نخلص إلى القول بأن السلطة و المسئولية توأمان لا ينفصلان عن بعض و يسيران معا بشكل طردي أي كلما اتسعت السلطة اتسعت معها المسئوليات و العكس أيضا.

يثير هذا الارتباط الوثيق بين السلطة و المسئولية مسألة هامة تتعلق بضرورة التوافق التام بين دور *Rôle* كل شخص و مكانته *Statut* في المنظمة، إذ بدون هذا التوافق يختل التوازن التنظيمي و تفقد المنظمة مصداقيتها في نظر التركيبة البشرية المكونة لها، الأمر الذي قد ينجر عنه مخاطر و انعكاسات وخيمة على الصعيدين الفردي و التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المقصود بالدور هو ما يفترض أن يمنحه الفرد للمنظمة من عمل أي الواجبات الملقاة على عاتقه، أما المكانة فهي المقابل الذي تمنحه المنظمة للفرد.

---

[28] نقلا عن جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، ص 239.

[29] Koontz & O'Donnell, ***Management : Principes et méthodes***, Mc Graw Hill, 1980, P. 252.

2 – 2 – 2 – العلاقات التنظيمية

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول بأن الهيكل التدرجي هو عبارة عن نظام لترتيب أدوار القيادة و الانقياد *Système de répartition des rôles* بشكل تسلسلي بحيث يكون الدور الأول تابعا للثاني، بمعنى أن هذا الأخير يقود الأول، لكن الدور الثاني يتبع هو الآخر لدور ثالث، و تستمر السلسلة هكذا إلى أعلى الهرم التنظيمي [30].

و بالموازاة مع علاقات القيادة و الانقياد توجد نوعية أخرى من العلاقات و هي تلك التي تربط بين أدوار منفصلة عن بعضها سلطويا لكنها تشترك في أداء مهام معينة مما يفرض عليها تنسيق الجهود و التعاون فيما بينها.

النوع الأول من العلاقات يكتسي طبيعة سلطوية تتجسد في الأوامر الصادرة من أعلى إلى أسفل و في امتثال الجهات المأمورة للأوامر، و تكفل هذه العلاقة ممارسة التوجيه و الرقابة؛ أما النوع الثاني فهو عبارة عن علاقات وظيفية غايتها تسهيل التواصل و التعاون بين مختلف الوحدات النظامية و بما يكفل تنسيق الأعمال و المهام في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

نخلص من هذا كله إلى أن تحليل وضعية العمل يتطلب تحديد العلاقات المختلفة التي تربط منصبا معينا بباقي المناصب و التمييز بين مختلف العلاقات للوصول من خلال ذلك إلى تحديد نطاق و سعة السلطات و المسئوليات المخولة لكل منصب عمل، و مجال التعامل الذي تندرج ضمنه و تتفاعل في إطاره وضعيات العمل المختلفة.

2 – 3 – تنظيم العمل و ديناميكية المنظمات

تطرقنا لحد الآن إلى تنظيم العمل في بعده الرسمي فقط، دون التعرض إلى حقائق موضوعية مرتبطة بالحياة التنظيمية ارتباطا وثيقا و تتواجد بالموازاة مع المكونات الرسمية للمنظمة... و رغم ذلك لا نجد لها أي إشارة في المخططات الهيكلية و التصاميم التنظيمية و لا في الخطابات الرسمية للمسيرين، لذلك فهي تشكل الوجه الخفي للمنظمة.

[30] V.A. Thompson : ***Comportement Bureaucratique***, p. 59.

إن التفاعل القوي و المستمر بين أفراد المنظمة يفرز بالضرورة مظاهر غير رسمية تتمثل بالخصوص في تعدد الانتماءات و الولاءات و تكاثر الجماعات اللارسمية نتيجة لذلك... و هي ذات تأثير كبير على مسار العمل في المنظمة و على النتائج و الانجازات النهائية.

و لفهم هذا الجانب الهام في التركيبة التنظيمية يتوجب علينا التعرض إلى موقع و مكانة العنصر البشري في المنظمة و طبيعة السلوك البشري فيها، لنخلص بعد ذلك إلى الحديث عن المظاهر اللارسمية و أسباب نشوئها و كيفية تأثيرها على سير المنظمة.

2 – 3 – 1 – العنصر البشري في المنظمة

يشكل العنصر البشري الدعامة الأساسية و الأهم لانجاز المهام و تحقيق الأهداف، و لا مناص حينئذ من تركيز الاهتمام على هذا العنصر بالخصوص بغية تنسيق العمل و توحيد الجهود، بالرغم مما يشوب ذلك من عوارض و معوقات بسبب تباين المواصفات الشخصية و تداخل المقومات السلوكية، بمعنى أن هذا التعامل ينصب على كل أفراد المنظمة بكل مزاياهم و عيوبهم، و احتياجاتهم و طموحاتهم، و بكل مؤهلاتهم و نقائصهم، مهما تعددت و اختلفت هذه المقومات.

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة يفترض فهم سلوكيات الأفراد و تفاعلاتهم داخل الجماعات، و تبين دوافعهم للعمل و مآخذهم عليه... و نظرا لكل هذه الاعتبارات يتطلب التسيير الفعال للمورد البشري الاستفادة من إسهامات حقول معرفية كثيرة : الأرغونوميا، علم النفس، علم الاجتماع، و غيرها... فالتسيير البشري يعتبر أحد أعقد مجالات التسيير و أصعبها بحكم تعامله اليومي مع نفسيات، عقليات و طبائع شخصية متنوعة، ذات تأثير مباشر على سير العمل و نتائجه.

2 – 3 – 2 – المظاهر اللارسمية في المنظمة

نظرا لما ذكرناه آنفا، مضافا إليه حتمية التفاعل الاجتماعي في كل مجموعة بشرية، تبرز بالضرورة داخل كل منظمة و بشكل طبيعي و عفوي بعض المظاهر الخارجة عن نطاق الترتيبات الرسمية و التي يفضل البعض تسميتها بالوجه الخفي للمنظمة.

يأتي على رأس الدوافع الكامنة وراء انتماء الشخص أو ميله إلى جماعة أو مجموعات غـــير رسمية الرغبة في تحقيق بعض المصالح و المنافع المادية أو المهنية، و التي يصعب عليه ـــ في إدراكه على الأقل ـــ تحقيقها انفراديا، و كذلك الرغبة الطبيعية في الانتماء لما يخلق ذلـــك في نفـــس الشخص من أحاسيس بالأمان و التقييم و القوة.

تتجسد هذه الميول و التفاعلات في تشكل مجموعات و بروز قيادات و اعتمـــاد أســـاليب اتصال غير رسمية، كل ذلك بالموازاة مع المظاهر الرسمية في المنظمة.

و بالرغم من الأهمية النسبية للمظاهر غير الرسمية في كل تنظيم، و التي لا يمكن تجاهلها بأي حال، إلا أنها تتسبب غالبا في إحداث الكثير من المصاعب و المعوقات للمســـار التســـييري، أهمها: مقاومة التغيير، تنازع الأدوار و التشويش على الاتصال الرسمي بتشجيع الإشـــاعات أو تسريب المعلومات ... و لا يخفى ما لهذه العوامل من تأثيرات بالغة على السير الحسن للعمل و على سلامة المناخ الاجتماعي.

المطلب الثاني

المرتكزات الأساسية لتنظيم العمل

يتطلب العمل الجماعي تنظيما محكما يهدف إلى توحيد القوى، توزيع النشاط و ربط المهام مع بعضها ثم تنسيق المجموع في بوتقة واحدة للوصول إلى نتائج مشتركة.

فالتنظيم إذن ـــ كما سبق أن أشرنا ـــ يحدد موقع كل عضو في المسار العملي و العلاقات التي تنشأ بين هذه المواقع و توجه نشاطاتها.

إن كل عمل بشري منظم، من صناعة الأواني الطينية إلى إرسال شخص إلى القمر، كمـــا يقول *H. Mintzberg* يجب أن يخضع لمطلبين أساسيين و متناقضين هما: تقسيم العمل بـــين مختلف المهام الواجب تنفيذها و تنسيق هذه المهام لإنجاز العمل[31].

و حسب *Schein* التنظيم هو *"تنسيق عقلاني لنشاطات عدد من الأشـــخاص في ســـبيل تحقيق أهداف و غايات مشتركة، بواسطة تقسيم العمـــل و الهيكلـــة التدرجيـــة للســـلطة و*

[31] H. Mintzberg : ***Structures et Dynamiques des Organisations***, p.18.

المسئوليات" [32]، و عليه فإن القضية الجوهرية في كل تنظيم هي تحويل التعددية إلى وحدة دون إلغاء التعددية، هذه العملية الجدلية يطلق عليها ***Lorsch & Lawrence*** إســـم "التمييـــز-الدمج" ***Différentiation – Intégration*** : تمييز الوظائف و الأدوار عن بعضها مما يؤدي غالبا إلى نشوب علاقات تنازعية (بين المجموعات و الأفراد)، و هذا ما يتطلب بدوره إجـــراء عمليات إدماج بغية الحفاظ على التحكم في التراعات و ضمان التناسق و الانسجام في التركيبة التنظيمية.

و عليه سيتركب هذا المطلب من المحورين التاليين: تقسيم العمل (1) و الهيكلة التنظيميـــة (2).

1 – تقسيم العمل

عند الحديث عن مفهوم تقسيم العمل تستوقفنا مشكلتان الأولى تتعلق بظهـــور و تطـــور فكرة التقسيم هذه أما الثانية فتتمثل في المواقف المتباينة من الأهمية المنســـوبة لهـــذا المفهـــوم و تضارب الآراء حول حدود عمليات التقسيم.

1 – 1 – لمحة تاريخية عن مفهوم تقسيم العمل

ينسب مؤرخو الاقتصاد أبوة هذا المفهوم إلى آدم سميث [33] غير أن اقتفاء خطوات التطور التاريخي لتنظيم العمل يعود بنا إلى العصور القديمة حيث نلمس آثار الاهتمام بتبسيط العمل و تحضيره من خلال المكتشفات الأثرية (الأدوات المستخدمة قديما) و مـــن خـــلال الانجـــازات الكبرى لدى المصريين و الفرس و الإغريق و الرومان، تلك الانجازات التي ما كان يمكن لها أن تتحقق لولا وجود ترتيب دقيق للعمل البشري.

و قد كان الجنرال و الفيلسوف اليوناني *Xenophon* سباقا إلى إثارة أهمية تقسيم العمـــل في مجال صناعة الأحذية العسكرية بحيث لا يقوم كل عامل إلا بعملية واحدة و بصفة دائمة.

---

32 N. Tournois, ***La Gestion des Ressources Humaines,*** in ***Panorama de la gestion*** (Ouvrage collectif), Ed. Chihab/Ed. d'Organisation, 1997, p. 219.

33 G. Bernard, ***Une Histoire des Théories du Management,*** http://www.bernardgirard.com/Management.pdf

و كذلك تعرض أفلاطون في كتاب الجمهورية إلى أهمية تقسيم العمل بقوله: *"ننجز أكثر و بشكل أحسن عندما لا ينجز كل واحد منا إلا شيئا واحدا يكون من اختصاصه"* .

و يرى العلامة عبد الرحمن بن خلدون أن تقسيم العمل أمر فطري نابع من طبيعة التركيبة البشرية الفكرية و الفسيولوجية: *"إن من حصلت له ملكة في صناعة فقلَ أن يجيد بعدها ملكة في أخرى... و السبب في ذلك: أن الملكات صفات للنفس و ألوان، فلا تزدحم دفعة. و من كان على الفطرة كان أسهل لقبول الملكات و أحسن استعدادا لحصولها. فإذا تلونت النفس بالملكة الأخرى و خرجت عن الفطرة ضعف فيها الاستعداد باللون الحاصل من هذه الملكة، فكان قبولها للملكة الأخرى أضعف. وهذا بَين يشهد له الوجود"* [34].

و خلف الرسام و المعماري *Leonard De Vinci* في نهاية القرون الوسطى بعض الكتابات التي ضمنها أفكارا ثمينة حول التنظيم العقلاني للعمل دعا فيها بالخصوص إلى تفكيك العمل إلى حركات مهنية و خصص لكل حركة رمزا مميزا.

و تتابع المفكرون عقب ذلك يبرزون أهمية تقسيم العمل و كيفياته: نذكر على سبيل المثال هيوم ***Hume***، بكاريا ***Beccaria*** ، برنار دي ماندفيل ***B. De Mandeville*** و غيرهم.

أما مصطلح "تقسيم العمل" فقد استعمل لأول مرة، حسب ***G. Bernard*** ، من طرف ***B. De Mandeville*** في نصوص حررها في النصف الأول من القرن الثامن عشر حيث أشاد بهذا التقسيم بقوله *"عندما نقسم و نستمر في تقسيم أشغال مصلحة كبيرة إلى عدة أجزاء صغيرة، يمكننا أن نجعل عمل كل واحد أكثر وضوحا و تأكيدا، بحيث بمجرد أن يعتاد عليه يصبح من المستحيل أن يخطيء فيه"* [35].

و يعود الفضل بطبيعة الحال في إثراء هذا المفهوم و إبراز مزاياه الاقتصادية و الاجتماعية إلى آدم سميث، ممهدا بذلك الطريق أمام منظري إدارة الأعمال لطرحه في قالب علمي تنظيمي.

و يتوجب علينا هنا التمييز ابتداء بين التقسيم الاجتماعي و التقسيم التقني للعمل :

✓ في **التقسيم الاجتماعي للعمل** يتخصص كل واحد في صناعة منتج معين، كأن يقوم واحد بزراعة الحبوب و آخر بإقامة مطحنة و آخر يتخصص في الخبازة و هكذا،

[34] عبد الرحمن بن خلدون : ***المقدمة***، دار الفكر، بيروت، 2004، ص 422.

[35] Fable 2, p.267.

بحيث يتسنى لكل واحد من هؤلاء بيع منتوجه للآخرين، و بذلك تتكامل جهود المجتمع في تلبية الاحتياجات اللازمة للجماعة.

و يأخذ التقسيم الاجتماعي للعمل عدة أشكال بحيث تخصص بعض الأعمال لجنس معين دون الآخر أو لفئة اجتماعية دون الفئات الأخرى...

- ✓ أما في **التقسيم التقني للعمل** فإن العامل لا يقوم إلا بمهمة أو عملية واحدة على المنتج بحيث لا يكون في مقدوره بيع نتيجة عمله.

1 – 2 – التقسيم الأفقي و التقسيم العمودي للعمل

لا يخرج نطاق التقسيم التقني للعمل عن بعدين اثنين أحدهما أفقي يتوزع العمل بموجبه في أجزاء صغيرة أو أولية على مجموعة من العمال بحيث يتولى كل عامل جزءا واحدا من العمل، و الآخر عمودي يتعلق الأمر فيه بالتمييز بين من يخطط و ينظم و يوجه ثم يراقب و بين من يتكفل بالتنفيذ فقط.

1 – 2 – 1 – التقسيم الأفقي للعمل

هو الشكل المهيمن لتنظيم العمل في كل التنظيمات بل في كل النشاطات الإنسانية، يتولى فيه كل عامل القيام بمهمة معينة أو عدد محدود من المهام لا يتجاوزها، و قد عرف هذا التقسيم منذ وقت مبكر سواء على مستوى المجتمع أو في المنظمات (الجيوش ــ المؤسسات الدينية ــ الورشات و غيرها).

ويشير *A.C. Filley* في هذا الصدد إلى أن العمل في الصناعات النسيجية الانجليزية في القرن العاشر كان مقسما إلى عدة عمليات : إعداد الخيوط *Filage*، الحياكة *Tissage*، الصباغة *Teinture* و الطباعة *Impression* [(36)].

و ما يبرر هذا التقسيم ليس فقط زيادة الإنتاجية بل يضمن كذلك تحكما كبيرا في أداء العمل و سرعة تعلمه و التفوق في تنفيذه، أما القيام بعدة أعمال متباينة فإنه غالبا ما يحد من فعالية العامل و يعيق قدرته على التحكم في هذه الأعمال.

---

[36] H. Mintzberg : ***Structures et Dynamiques des Organisations***, p. 88.

1 – 2 – 2 – التقسيم العمودي للعمل

يفصل هذا النوع من التقسيم بين الجهاز الإداري و جهاز التنفيذ من خلال تخصيص كل جهة في دور أو أدوار معينة و جعلها حكرا عليها دون الأخرى؛ ففي ظل التقسيم العمودي المعمق للعمل لا يحق للعامل المنفذ إبداء الرأي أو مناقشة الأوامر و لا حتى اتخاذ أي مبادرة، بل يتلخص دوره في الامتثال للتعليمات و تنفيذها بصرامة متناهية.

و لعل أهم ما يبرر هذا التقسيم هو كون الأعمال التنفيذية ــ لاسيما إذا كانت تخضع لتقسيم أفقي عميق ــ تحتاج إلى ما يربط بينها في شكل تنسيق للجهود، و لا يمكن لهذا التنسيق إلا أن يأتي من جهة أعلى رتبة عن طاقم التنفيذ، يضاف إلى ذلك تباين المستوى العلمي و المعرفي الذي يفترض تخصص القيادة في الأعمال التي تتطلب قدرة على التفكير و التصميم و التوجيه بينما لا يتطلب العمل التنفيذي كل ذلك.

1 – 3 – تقسيم العمل: المزايا و المؤاخذات

اهتم المنظرون منذ وقت مبكر بإبراز مزايا و مبررات تقسيم العمل، و قد اعتبره الكثير منهم ضرورة اجتماعية ملحة بله فطرة إنسانية لا محيد عنها.

و في هذا الصدد برر *De Mandeville* إشادته بهذا التقسيم بالسببين التاليين :

– تقسيم العمل يسمح بانجاز الكثير من الأشياء باستعمال أبسط الذكاء؛

– التخصص يشحذ و يطور التقنيات[37].

و كذلك أشاد به آدم سميث بحماسة كبيرة مبرزا مزايا اعتماد هذا التنظيم في مثال شهير يتعلق بتحليل معمل الدبابيس، و هو مثال يقول *Girard Bernard* أنه اقتبسه عن موسوعة *Diderot & D'Alembert* [38] :

ينقسم العمل إلى 18 عملية بسيطة مما يسمح للعمال بإنتاج 48.000 دبوس يوميا و هو ما يعادل 4.800 دبوس لكل عامل بينما لا يتجاوز الإنتاج اليومي لكل عامل 20 دبوسا عندما يقوم بتنفيذ كل العمليات منفردا [39].

---

37 G. Bernard نفس المرجع

38 تضمنت موسوعة Diderot & D'Alembert تحليلا و وصفا لإنتاج الدبابيس في نص يلخص ما كتبه المهندس Jean Perrouet : ***Description de la façon dont on fabrique les épingles à Laigle , en Normandie***, publiéee à Paris en 1740.

هذه الإنتاجية المرتفعة يفسرها سميث بالاقتصاد في الوقت الذي يتحقــق بفضــل تقســيم العمل: *"عادة يضيع العامل بعض الوقت أثناء انتقاله من عمل لآخر.."* ، و كذلك بالمهــارات التي يكتسبها الشخص بسبب تنفيذه لمهام بسيطة و سهلة.

و يضفي آدم سميث ميزة أخرى على تقسيم العمل تتمثل في خلــق الظــروف الملائمــة للابتكار: *"يعود الفضل أصالة إلى تقسيم العمل في ابتكار كل هذه الآلات التي تمكــن مــن اختصار و تسهيل العمل"* ، و يؤكد سميث أطروحته هذه بقوله : *"يظهر أن التحسينات الكبرى للقوة الإنتاجية للعمل... مردها إلى تقسيم العمل"* .

مائة سنة بعد ذلك يقوم كارل ماركس بزيارة لمعمل الدبابيس حيث لاحظ أن الإنتاجيــة تضاعفت ثلاثين ضعفا، و مع تأكيده للأسباب التي ذكرها سميث لاسيما تقسيم العمل، أضاف إليها سببين آخرين هما الاقتصاد السلَمي و التنظيم العلمي للمسار الإنتاجي [40].

و يلاحظ *Girard Bernard* أن معظم اقتصاديي القرن التاسع عشر وضــعوا تقســيم العمل، بشكل أو بآخر، في الموقع المركزي من أطروحاتهم.

هذه الأعمال مهدت الطريق أمام رواد علم الإدارة الذين اعتبروا تقســيم العمــل بمثابــة الأرضية الأساسية لكل بناء تنظيمي، و لم يكن بمقدور النظرية الكلاسيكية للتنظيم تجاهل مبدأ تقسيم العمل أو التغاضي عن أهميته، بل اعتبر كل من فريدريك تايلور و هنري فايول تقســيم العمل مبدأ جوهريا في أنظمتهما الإدارية... و قد أدى تطبيق أفكــار تــايلور إلى تفكيــك الحركات و تفتيت المهام وصولا إلى هيكلة العمل بشكل دقيق و مجزأ إلى أقصى حد.

و رأى فايول من جهته أن تقسيم العمل يندرج ضمن النظام الطبيعي حيث نلاحظ ذلك في عالم الحيوان و في المجتمعات البشرية... إن تقسيم العمل يمكن من إنتاج أكثــر و أحســن بنفس المجهود، كما يسمح بتقليص عدد الأشياء التي ينصب عليها الاهتمام و الجهد [41].

و خلافا لآدم سميث الذي يرى ضرورة توسيع نطاق تقسيم العمل إلى أقصى حــد ممكــن لكون تعميق التقسيم يضمن نموا موازيا للقدرة الإنتاجية للعمل، لاحظ كــارل مــاركس أن تقسيم العمل يشكل ضمورا *Rabougrissement* للجسم و الفكر معا و يؤدي إلى استلاب

---

39 A. Smith, ***Essai sur la nature et les causes de la richesse des nations***

40 P. Lorino, ***L'économiste et le manageur***, ENAG/Editions, 1991, p. 91-92.

41 H. Fayol : ***Administration industrielle et générale***, 1990, p. 33.

العامل : *"ليس العمل وحده هو الذي يقسّم و يجزّأ و يوزّع بين عدد من الأفراد، و إنما الإنسان نفسه هو الذي يجزأ و يحول بنيويا إلى نابض آلي لعملية خصوصية..."* [42].

هذا و قد أثبتت الدراسات الحديثة أن لتقسيم العمل مستوى معينا من رفع الأداء كحد أقصى تميل المردودية بعده إلى التناقص.

و يمكن تلخيص أهم الآثار السلبية المترتبة عن المبالغة في تقسيم العمل في النقاط التالية :

- ✓ معاملة الفرد كآلة بإخضاعه لنظام "الإشارة – الاستجابة"؛
- ✓ انخفاض مؤهلات العامل ***La Déqualification*** ؛
- ✓ تردي مستوى الرضا عن العمل و بروز مظاهر ذلك في شكل مقاومات، إرهاق، عدوانية و ارتفاع نسب التغيب و الترك الإرادي و النهائي للعمل؛
- ✓ جهل العامل بالهدف النهائي للنشاط المهني؛
- ✓ انعدام أي هامش للحكم الشخصي للعامل على نوعية المواد المستعملة أو طرق استعمالها[43].

هذه العوامل أدت إلى بروز اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تدعو إلى إعادة تجميع المهام و تقليص دائرة تقسيم العمل (و هو ما سنتعرض له بشيء من التفصيل عند حديثنا عن تطور الفكر التنظيمي).

و على العموم، و مهما اختلفت المواقف كما سبق أن أشرنا، يبقى تقسيم العمل مرتكزا أساسيا للتنظيم، تفرضه طبيعة العمل الجماعي، بينما يستمر التساؤل عن حدود هذا التقسيم و ضوابطه تجنبا للسلبيات المذكورة.

2 – *الهيكلة التنظيمية*

إن وحدة الهدف تقتضي توحيد المسارات و تنسيق الجهود، و المنظمة باعتبارها تركيبة بشرية تصبو إلى تحقيق أهداف مشتركة، يتوجب عليها هيكلة مكوناتها البشرية و المادية من خلال تحديد مواقع مختلف المناصب و تحديد اتجاهات العلاقات، و قد أشرنا إلى ذلك في فقرة سابقة من هذا البحث.

---

42 كارل ماركس : ***رأس المال***، الفرع 4 ، المانفكتورا.

43 A. Mucchielli, ***Etude des postes de travail***, p. 20

و على هذا الأساس يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه المخطط الذي يصف العلاقات بين مختلف المصالح و الروابط التدرجية بين رؤساء مختلف المستويات و مرؤوسيهم.

بيد أن هذا التعريف يضيق كثيرا من نطاق الهيكلة التنظيمية كونه يهمل الكثير من العناصر التنظيمية المهمة كأنظمة الاتصال و أنظمة التسيير المختلفة (تحديد الأهداف، الرقابة، إلخ.)، و هي كلها عناصر تندرج لزوما في تعريف الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يقودنا إلى الحديث عن "ترتيب العناصر المكونة للمنظمة" [44].

و أشمل من ذلك ما أورده *P. Drucker* في قوله أن الهيكل التنظيمي يشمل *"كل الوسائل الموجهة لإنجاز أهداف المنظمة"* [45]، أو ما ساقه *J . Child* القائل أنه مجموع *"العوامل الهادفة إلى تعديل سلوك أعضاء المنظمة"* [46].

هذه التعاريف الأخيرة وسعت مفهوم الهيكل التنظيمي بحيث أدرجت فيه كل ما له تأثير على أداء المنظمة و على روابط التعاون و التضامن بين الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي (المظاهر الرمزية، الثقافية... إلخ).

2 – 1 – المبادئ الأساسية للهيكلة التنظيمية

يعتبر *H . Fayol* أول من صاغ مبادئ التنظيم بطريقة منهجية و منظمة، و لئن كان ما كتبه قد مضى عليه قرابة القرن من الزمن فإن الكثير من المبادئ الأربعة عشر التي أوردها في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" لا يزال محافظا على مصداقيته.

و لسنا هنا بصدد سرد المبادئ المذكورة بشكل مفصّل و إنما سنقتصر على إيراد أهم المبادئ التي ترتكز عليها عملية الهيكلة التنظيمية.

---

44 P. Tabatoni & P. Jarniou : ***Les Systèmes de Gestion, Politiques et Structures***, Paris, PUF, 1975.

45 P. Drucker , ***La nouvelle politique de la direction des entreprises*** , Paris, Editions d'organisation 1975.

46 J. Chld , ***Organization : a guide to problems and practice***, Harper & Row, 1977.

أ) **مبدأ التفويض**

التفويض هو تنازل الرئيس لأحد أو لبعض مرؤوسيه عن جزء من السلطات و الصلاحيات المخولة له أصلا و تحميلهم شطرا من مسؤولياته مما يتيح له التفرغ لبعض المهام الأساسية أو الأكثر أهمية في نظره.

و يشكل تفويض السلطات و المسؤوليات ضرورة ملحة لضمان فعالية المنظمة و حسن سير مهامها، و على أساس عملية التفويض تتفرع المصالح و الوحدات و تتشعب المناصب و المهام، الأمر الذي ينبثق عنه تصميم شامل لهياكل المنظمة.

و تتميز الهياكل فيما بينها بحسب درجة التفويض بحيث يتمخض عن سياسة التمركز (تقليص نطاق التفويض) هيكلا تنظيميا مسطحا أي ذي مستويات تدرجية قليلة، خلافا لسياسة اللاتمركز التي تؤدي إلى إيجاد هياكل متعددة المستويات التدرجية.

ب) **مبدأ تحديد نطاق الإشراف و حجم المهام**

إن مما يستوجب وجود مستويات تنظيمية متعددة و يبرره هو محدودية نطاق الإشراف و القدرة على التكفل بالمهام و المسؤوليات لدى كل مركز أو وحدة تنظيمية.

إن عدد الأفراد الذين يمكن لكل مسيّر الإشراف عليهم محدود بالضرورة و كذلك الأمر بالنسبة لحجم المهام التي يمكن لأي فرد أو جماعة أو وحدة تنظيمية مباشرتها أو التكفل بها، و هو ما يفرض بالتالي تحديد نطاق الإشراف و حجم المهام بشكل عقلاني و موضوعي.

و تختلف هذه المحدودية باختلاف الوضعيات المهنية، و عليه لا يمكن تحديد عدد معيّن من الأفراد أو حجم من المهام و تعميم ذلك كقاعدة شاملة كما حاول بعض المنظرين و المهتمين بقضايا التنظيم الذين اقترحوا عدد أربعة في المستويات التنظيمية العليا و 8 إلى 15 في المستويات الدنيا [47]؛ أو الذين حددوا عدد المرؤوسين الذين يمكن لكل إطار الإشراف عليهم ما بين عشرين إلى ثلاثين شخصا [48].

47 H . Koontz & C. O' Donnell, ***Management : Principes et méthodes de gestion,*** Mc Graw Hill, 1980, P. 199.
Urwick Lyndall, ***Axioms of organisation***, Public Administration Magazine , London , Oct 1955, P. 348-349.

48 Koontz & O'Donnell , op. cit . P. 199.

ج) مبدأ تكافؤ السلطات و المسؤوليات

أشرنا في المطلب السابق إلى ارتباط السلطة و المسؤولية و توافقهما الطردي، بحيث كلما ازدادت المسؤوليات تطلب ذلك زيادة قدر مناسب من السلطات، و أنه يستحيل تحمّل أية مسؤولية مهما قلت أهميتها دون أن يواكب ذلك هامشا من السلطة.

يضمن هذا التكافؤ التنفيذ الجيد و الفعال للمهام و النشاطات إذ يمكّن المعنيين من تجاوز العوائق التي قد تعترض نشاطاتهم، إضافة إلى ما ينعكس عن التوزيع العادل للأدوار و المكانات من مناخ اجتماعي سليم و ملائم.

د) مبدأ تجميع الأنشطة و التنسيق

يشكل تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية (أقسام، مصالح، فروع ...) و ربط هذه الوحدات فيما بينها بما يضمن تفاعلها و تنسيق مهامها، يشكل الخطوة الأساسية و الأهم في العملية التنظيمية، لأن السير الحسن لأي منظمة يتطلب تنسيق كافة المهام في إطار اندماج و توافق اجتماعيين شاملين لكل الفاعلين، و ذلك بالنظر إلى الهدف المحدد، إلى طبيعة النشاط المزمع إنجازه و إلى الإمكانيات و الوسائل المتوفرة.

و حتى يضمن أي هيكل تنظيمي درجة عالية من التنسيق الفعال لابد له من أن يرتقي إلى مستوى إحداث الانسجام و التوافق الكاملين بين مختلف أجزائه و ليس فقط تركيب هذه الأخيرة ضمن ترتيب تجاوري ***Juxtaposition*** أو موضعة شكلية، و ذلك على اعتبار أن المنظمة ليست مجرد تراكم هيكلي للوحدات و إنما تشكل نظاما من العناصر المترابطة و المتداخلة مما يطرح مسألة البحث عن كيفيات تفعيل هذا الارتباط أي جعل عملية التفاعل في خدمة أهداف المنظمة.

و تختلف الأسس التي يقوم عليها تجميع الأنشطة باختلاف المنشآت و تباين الاعتبارات الأساسية المتمثلة في الأهداف، و الحجم، و طبيعة النشاط، و الانتشار الجغرافي و غيرها مما سنتناوله في الفقرة الموالية.

و عموما يمكن تحديد هذه الأسس في الأشكال التالية :

- التجميع على أساس الوظائف؛
- التجميع على أساس المواقع الجغرافية ؛

– التجميع على أساس السلع ؛
– التجميع على أساس المسارات الإنتاجية ؛
– التجميع على أساس العملاء أو الزبائن.

2 – 2 – العوامل الموقفية للهيكلة التنظيمية

أمام عجز النظريات التقليدية عن صياغة منهجية موضوعية للتصميم التنظيمي و عدم قدرتها على تأكيد المبادئ الشاملة التي طرحتها في إطار توجهاتها المتبنية لنظام "الطريقة الوحيدة المثلى" *One Best Way*، و بفعل التطورات الهامة و التحولات العميقة التي واكبت مسيرة منشآت الأعمال لاسيما عقب الثلاثين سنة الرغدة؛ تبيّن أنه لا وجود للهيكلة المثالية و لا للتنظيم المعياري، مما دفع العديد من المنظرين إلى البحث عن العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية.

في هذا السياق برزت عدة نظريات أطلق عليها اسم النظريات الموقفية *Les Théories contingentes* و التي حاولت ربط الهيكلة التنظيمية ببعض العوامل التي أهملتها النظريات الكلاسيكية للتنظيم.

و قد ركّزت كل نظرية على أحد هذه العوامل أو بعضها، كما سنبينه بشيء من التفصيل خلال تطرقنا لتطوّر مناهج التنظيم في المبحث القادم، غير أن *H . Mintzberg* بذل جهدا معتبرا في الجمع بين هذه العوامل و إعطاء حوصلة لكل تلك النظريات في القسم الثالث من كتابه : "*Structure et dynamique des organisations*" حيث أورد العوامل الموقفية للتنظيم على النحو التالي [49]:

أ) السن و الحجم

علاقة الهيكل التنظيمي بسن المنظمة و حجمها يبرز من خلال التأكيدات التالية :

–كلما كانت المنظمة قديمة (مُسنّة) كلما كان سلوكها أكثر انضباطا و رسمية *Formalisé*.

–كلما كانت المنظمة كبيرة كلما كان سلوكها كذلك منضبطا و رسميا.

---

49 H. Mintzberg : ***Structures et Dynamiques des organisations***, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982, P . 203-266

-كلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما كان هيكلها التنظيمي دقيقا و متشعبا، و كلما كانت مهامها أكثر تخصصا كلما كانت وحداتها متميّزة و تركيبتها الإداريــة متطــوّرة، و بذلك فإن هيكل المنظمة يعكس سنّها.

ب) النظام التقني

يتعلق النظام التقني بالإجراءات المعتمدة على مستوى مركز العمليات لإنتــاج الســلع و الخدمات.

-كلما كان النظام التقني محدّدا بدقة، أي كلما كانت مراقبة عمــل مشــغلي الآلات كبيرة، كلما كان العمل التنفيذي منضبطا و هيكل مركز العمليات بيروقراطيا.

-و كلما كان النظام التقني معقّدا، كلما كانت وظائف الدعم اللوجستي أكثر تأهيلا و تطوّرا.

-إن أتمتة مركز العمليات تحوّل الهيكل الإداري من هيكــل بيروقراطــي إلى هيكــل عضوي.

ج) المحيط

-المحيط الديناميكي يتطلب هيكلا عضويا بينما يتطلب المحيط المعقّد هيكلا لامركزيا.

-المنظمة ذات الأسواق المتنوّعة تميل إلى تقسيم الوحدات المنظّمة على أساس الأسواق إلى أقسام.

-العدوانية القصوى للمحيط تدفع المنظمة إلى تركيز هيكلها التنظيمي مؤقتا.

د) السلطة

-عندما تكون الرقابة الخارجية التي تمارس على المنظمة قويّة، يكون هيكــل المنظمــة مركزيا و مضبوطا.

-التحالف الخارجي يخلق في المنظمة تحالفا داخليا مُسيّسًا، و العكس كذلك.

هـــ) الإستراتيجية

إضافة إلى العوامل السالفة التي أكَدها مانتزبرغ، تشكِّل إستراتجية المنظمة كــذلك محــدِّدًا أساسيا للهيكل التنظيمي و هو ما أكّده *A. Chandler* في كتابه *Stratégie et structure*

de l'entreprise الصادر سنة 1982 حيث أبرز العلاقة الوثيقة بين تطوّر استراتيجية المنظمة و تطوّر هيكلها التنظيمي، كما سنبيّنه بشيء من التفصيل في موضعه من المبحث القادم.

2 – 3- الهيكل التنظيمي و نجاعة المنظمة

اهتمّ *Michel Kalika* كثيرا بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و النجاعة، ففي مقارنته بين تجربتي *Moulinex* و *Seb*، توصّل، هو و آخرون، إلى نتيجة مفادها أن *"النجاعة تتبع الإستراتيجية شريطة عدم إغفال الهياكل"* [50].

و في دراسات أخرى له [51] يستخلص أن هيكل المنظمة يتضمن ستة عناصر أساسية (الشكل، التوحيد، الضبط، اللامركزية، التخطيط و الرقابة)، و لا يمكن اعتبار أي عنصر بمفرده عاملا حاسما لنمو نجاعات المؤسسة بل ينبغي أخذ كل العناصر في الحسبان حتى يتسنى التوفيق بين الهيكل و السياق، و في هذا الصدد يتبنى *Kalika* وجهة النظر الموقفية حيث يعتبر الهيكل بحد ذاته أحد العناصر المؤثرة على نجاعة المؤسسة، و قد استحوذت هذه المقاربة على اهتمام معظم الباحثين الذين تعرضوا لدراسة العلاقة بين الهيكل و النجاعة أمثال: *Joan Woodward , Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch , Pradip Khandwalla* ...

فخلافا للمقاربة العقلانية التي تقصر تحقيق النجاعة على نمط تنظيمي واحد (أسطورة الطريقة الوحيدة المثلى *Mythe du "one best way"*) فإن المقاربة الموقفية تؤكد على وجود عدة أنواع ممكنة من التنظيمات، و اختيار أحسن تنظيم يرتبط بأحد أو عدة متغيرات تسمّى بالمتغيرات الموقفية.

---

50 Kalika et al., "***Les Systèmes de Gestion***" , p. 49.

51 Kalika M., *" **L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur stratégie*** ? , Revue Française de Gestion n° 50, 1985.

----------- , " ***Structures d'entreprises , réalités , déterminants , performances***" , Economica 1988.

المطلب الثالث

دراسة مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية

يتضح مما سبق أن مدار التنظيم على مناصب العمل باعتبارها الخلايا القاعدية للتركيبة التنظيمية، و أنه أيا كان نمط التنظيم أو شكل الهيكل المعتمدين يظل منصب العمل هو منطلق العملية التنظيمية و مرتكزها الأساسي.

لذلك ينصب المجهود التنظيمي ابتداء على مناصب العمل و هو ما نستقرئه من خلال معظم الأبحاث و التجارب التي تناولت دراسة تنظيم العمل من لدن تايلور إلى وقتنا الحالي، و من ثم تعتبر دراسة مناصب العمل ضرورة لا غنى عنها و شرطا لا محيد عنه لتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم الوحدات الوظيفية.

و عليه نقترح تخصيص هذا المطلب لتناول علاقة دراسة مناصب العمل بالحركية التنظيمية من خلال تحديد ماهية منصب العمل (1) ثم مفهوم و استخدامات دراسة مناصب العمل (2) و أخيرا تحديد مكانة و دور دراسة مناصب في الحركة التنظيمية (3).

1- ماهية مناصب العمل و مواصفاتها

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن منصب العمل لنستخلص من خلالها العناصر الأساسية المكونة للمنصب و نتبع ذلك بتحديد أهم مواصفات مناصب العمل.

1-1- تعريف منصب العمل

المنصب *Le Poste* كلمة ذات أصل عسكري تعني المكان الذي يوضع فيه شخص ما للقيام بمهام معيّنة[52] أو هو – على حد تعريف الاختصاصي الفرنسي ***R. Mucchielli*** – وظيفة محدّدة تندرج ضمن مجموعة مهام أو وظائف مترابطة[53].

---

52 ***Dictionnaire de l'Académie Française*** – 5ème édition – 1798, P. 2481-2482.

53 R. Mucchielli***, L'étude des postes de travail,*** Les éditions ESF, p. 3.

المنصب إذن هو مكان أو موقع ينتمي إلى مركب شامل، و يتمثل في دور محدد في صيغة تعليمات معينة (ما يجب فعله، متى، كيف...) و في موقع خاص [54].

و في المادة 99 من القانون الأساسي العام للعامل (القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 غشت 1978): *"إن منصب العمل يعني مجموعة مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المنوطة بجماعة العمل التي يكون ذلك العامل في عدادها"* .

و يعرف المنصب أيضا أنه "مجموعة من الواجبات التي تؤدى بواسطة فرد ما و لها صفة التكرار و صفة التماثل و تحتاج إلى تجانس في المعارف و المهارات" [55].

و قد عرّف *M. Aumage* منصب العمل بقوله: *"هو موضع يندرج في هيكل مصمم و مهيّأ لإنجاز مجموعة محددة من المهام الموكلة إلى أحد الأعوان"* [56].

على ضوء ما تقدّم من تعاريف يمكننا استخلاص العناصر الأساسية المكوّنة لمنصب العمل: العامل، المهام، الموقع، الروابط.

1 1 1 –العامل

لكل فرد في المنظمة موقع عمل محدّد يقوم فيه و من خلاله بأداء دور معيّن (واجبات) مقابل حصوله على مكانة معيّنة (حقوق و امتيازات)، و عليه يتداخل المنصب و العامل بحيث يصبح كل فرد يشكل بنفسه منصبا معيّنا.

هذه الملاحظة ليست على إطلاقها بمعنى أنه ليس من المستساغ اعتبار كل منصب حكرا على شاغله أو القول بأنه يوجد من المناصب بقدر ما يوجد من العمال في المنظمة[57]، هذا القول ليس صحيحا على إطلاقه لأن هناك مناصب عمل يتعاقب عليها أكثر من عامل لاسيما المناصب التنفيذية.

يبقى أن تحديد حقل نشاط كل منصب يتم في وضعية معيّنة من خلال ما يقوم به شخص معيّن من أدوار و مهام، و عليه فإن الارتباط المذكور نسبي، بمعنى أن كل شخص يجسد منصبا محدّدا في لحظة معيّنة.

---

54 Op. Cit.

55 الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الاقليمي للدول العربية : تصنيف و توصيف الوظائف، إصدار أبريل 1998.

56 Maurice Aumage, Optimisez vos Processus Administratifs, Ed. d'organisation, 2004, p. 50.

57 إلا إذا تعلق الأمر بالمناصب الميزانوية Postes budgétaires حينئذ يصح القول بأن كل عامل يشغل منصبا ميزانيا.

و لا يؤثر تماثل الأدوار و تشابه المهام في الملاحظات التي أسلفناها، إذ بالإمكان أن يقوم عدد من الأفراد بنفس المهام و في نفس الوقت، في هذه الحالة يشكل كل فرد منصب عمل سواء ارتبط أو لم يرتبط بباقي المناصب.

1 1 2 –الموقع

يقصد به الحيّز الجغرافي الذي يشغله كل عامل (المكتب، الورشة، المتجر...)، و قد ارتبطت مناصب العمل بالمواقع بسبب طبيعة الأنشطة المهنية و طرق أدائها منذ القدم، و لا يضر ذلك أن تتعدد مواقع العمل بالنسبة للفرد الواحد.

غير أن التحولات الراهنة، كما سنرى ذلك لاحقا، أحدثت أنماط عمل تستغني عن الموقع أو لا تجبر العامل على التزام موقع معيّن (*...TéléTravail, Travail mobile*).

1 1 3 –المهام

هي الواجبات الخصوصية المنوطة بكل فرد و تتمثل في أجزاء العمل التي يمكن تمييزها أو إدراكها و وصفها بشكل دقيق.

هي إذن عملية أو عدد من العمليات التي تتطلب جهدا فكريا و/أو عضليا من أجل تحقيق هدف جزئي معين أو إنجاز نتيجة محددة تندرج ضمن مجموعة مترابطة من النتائج الفرعية.

و عرّفت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات المهمة بقولها: *"هي وحدة نشاط العمل التي تشكل جزءا من الواجب، و هي واحدة من عمليات العمل التي تمثّل خطوة منطقية و ضرورية في أداء الواجب"* .

و قد تطلق عبارة المهام على الأهداف أو النتائج التي يصبو شاغل المنصب إلى تحقيقها... كما تطلق على جزء من مسار العمل أو بعض أجزائه، و لا تعارض في ذلك على اعتبار أنه يفترض تشكيل منصب العمل و تحديد عملياته أو إجراءاته بالنظر إلى أهدافه، فهناك إذن ارتباطا تصوريا وثيقا بين الإجراءات و الأهداف في نطاق المنصب.

1-1-4- الروابط

ترتبط المناصب بعضها ببعض و تشكل هذه الروابط شرايين تدفق الحياة بالنسبة للمنظمة، إذ بدونها تكون المنظمة عبارة عن جثة هامدة، فما يحرك إذن كل وحدات المنظمة و يخلق الحركة و النشاط في هياكلها هو ما يتدفق بين مناصبها من عوامل التنسيق و التعاون و الرقابة.

و الروابط الكامنة بين مناصب العمل ذات وجهين هما الروابط الوظيفية و الروابط التدرجية أو السلطوية:

- الروابط الوظيفية: تتعلق بالاستشارات و دعائم تنسيق المهام بين الوحدات المختلفة؛
- الروابط التدرجية: تتعلق بممارسة القيادة من خلال إصدار الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل و إرسال العروض و التقارير قي الاتجاه المعاكس.

1-2- مواصفات مناصب العمل

يتشكل منصب العمل من اندماج مجموعة عناصر: الفرد، الوسائل، المهام و الظروف، و ارتباطها التام بما يحيل المنصب إلى عالم مصغّر *(Un micro univers)* كما يسميه *R. Mucchielli* [58]، عالم يصعب تناوله أو إدراك ملابساته الذاتية، و لعل الوحيد القادر على معرفة ذلك هو شاغل المنصب، لأنه في تداخله بتلك العناصر و اعتياده عليها تنمو أجواء خاصة و فريدة، أجواء تخلقها شخصية العامل بالدرجة الأولى مضافا إليها خصوصيات باقي العوامل، لذلك يمكننا تحديد المواصفات الرئيسة لمنصب العمل في التفاعل الكائن بين العامل و المنصب (1-2-1) و في الوحدة العضوية التي تندمج ضمنها كل عناصر المنصب (1-2-2) إذ بدون هاتين الخاصيتين يصعب علينا تصور منصب عمل فاعل و متحرك.

1-2-1- التفاعل بين العامل و منصب العمل

يحدث دوما تأثير متبادل بين العامل و منصب العمل الذي يشغله بحيث يصبغ كل منهما الآخر بميزات خاصة: العامل يشكل سمات المنصب و يضفي عليه تمثلات خاصة، و المنصب بدوره يصيغ سلوكيات و مواقف و نفسية العامل و يوجه اهتماماته و انشغالاته.

---

58 R. Mucchielli, Op. Cit., p. 27.

و تتحدد درجة اندماج العامل في عمله بمدى قدرته على التحكم في مقتضيات العمل و سيطرته على العناصر المكوّنة لمنصب العمل لاسيما الآلة، بينما يؤدي غياب ذلك إلى تحوّل الإنسان إلى مجرد أداة بله إلى خادم للآلة، و هو ما يترتب عنه فقدان القيمة الذاتية لدى العامل *L'Avilissement* .

هذا التفاعل و الارتباط بين العامل و المنصب دفع المختصين منذ بدايات التفكير في تحليل مناصب العمل إلى تحديد مواصفات و متطلبات منصب العمل ***Profils de Poste*** من خلال ما يتمتع به شاغل المنصب من مؤهلات، و هو ما أدى بالتالي إلى نوع من التداخل الانعكاسي بحيث أصبحت متطلبات المنصب تتحدد بمؤهلات شاغله و في ذات الوقت يشترط في شاغل المنصب الحالي أو الاحتمالي حيازة مؤهلات تحددها المتطلبات السالف ذكرها؛ و هو ما يضعنا أمام معضلة يصعب تداركها، و لنا عودة في الفصل الثالث إلى هذا الموضوع في سياق الحديث عن نقائص و عيوب المناهج التقليدية لتحليل مناصب العمل.

1-2-2- منصب العمل كوحدة عضوية

إن شغل منصب معين و إنجاز المهام المنوطة به في ظروف مرضية و في حالة من التفاعل الايجابي يؤدي إلى اندماج الفرد مع مكونات المنصب بما يخلق وحدة عضوية بين مختلف عناصر المنصب، لتشكل بالتالي جسما موحدا و مترابطا.

تنشأ هذه الوحدة تدريجيا عن طريق الاعتياد و الإيلاف الناجم عن تكرار نفس العمل مدة من الزمن و التمرس فيه، و تتجلى في تجاوب العامل مع مكونات وضعية العمل، بحيث يصبح صوت الآلة و وتيرتها و الملابسات المحيطة بالعمل بمثابة لغة خصوصية و رمزية يدركها العامل و يستجيب لها بطريقة آلية، تماما كما يتجاوب السائق مع السيارة التي يقودها و الفارس مع حصانه و المدرس مع تلاميذه و أجواء تدريسه...

إن علاقة العامل بالآلة أو الأداة في منصب العمل، كما أشار ***R. Mucchielli***، تختلف عن علاقة غيره بهما، فعلاقة السائق بالسيارة ليست هي علاقة الميكانيكي بها نظرا لاختلاف دعائم و مركبات وضعية العمل بين كل منهما، و بالتالي فإن الوحدة العضوية التي أشرنا إليها

لا ترتكز فقط على المظاهر المادية و الإجرائية للعمل بل و بدرجـــة أكـــبر علـــى المظـــاهر و المرتكزات النفسية و العاطفية[59].

2- مفهوم دراسة مناصب العمل و مجالات استخدامها

تجدر الإشارة ابتداء إلى تعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل حيث يلاحظ المطلع على الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المنظمات عمومـــا و الإدارة البشـــرية خصوصا ذلك الاستعمال غير المنضبط للعديد من التعابير، نذكر منها: تحليل مناصب العمـــل *Analyse des postes de travail* ، توصيف مناصـــب العمـــل *Description des postes de travail*، تعريف مناصـــب العمـــل *Definition des postes de travail*، تشخيص مناصب العمل *Diagnostic des postes de travail*، و غيرها..

كما تستخدم أحيانا للتعبير عن هذه المفاهيم مصطلحات أخرى مثل: التحليـــل الـــوظيفي *L'analyse fonctionnelle* أو تحليـــل المهـــام *L'analyse des tâches* أو تحليـــل العمل *L'analyse du travail*...، و ذلك بالرغم من التباين الذي يميز هذه المصـــطلحات عن بعضها، لذلك سنحاول تسليط الضوء على المعاني المختلفة لهذه المصطلحات علنا نتوصـــل من خلال ذلك إلى تحديد ماهية الموضوع بشيء من الدقة و الانضباط.

كما نشير أيضا إلى أننا نفضل استخدام عبارة دراسة مناصب العمل – في المرحلـــة الأولى من الدراسة – اقتداء بالأستاذ *Mucchielli* لكونها تسمية شاملة تنطبق على مختلف التعـــابير المشار إليها و تستوعبها، غير أنها تندرج في نطاق التصور التقليدي مما يســـتدعي تجاوزهـــا في مرحلة لاحقة من البحث في سياق التركيز على التصور الحديث.

و فيما يلي استعراض لمختلف مفاهيم دراسة مناصب العمل و لمحة موجزة عن تطور هـــذه المفاهيم (2-1) ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لدراسة مناصب العمل (2-2).

---

[59] R. Mucchielli, Op. Cit., p. 28.

2-1- تعريف دراسة مناصب العمل

تعددت التعاريف الواردة بشأن دراسة مناصب العمل و تباينت من حيث الصياغة و إن اتفقت جزئيا من حيث المضمون، و يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى اتجاهين كبيرين أحدهما تقليدي و الآخر حديث:

2-1-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

تعرّف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور *"كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني"* [(60)].

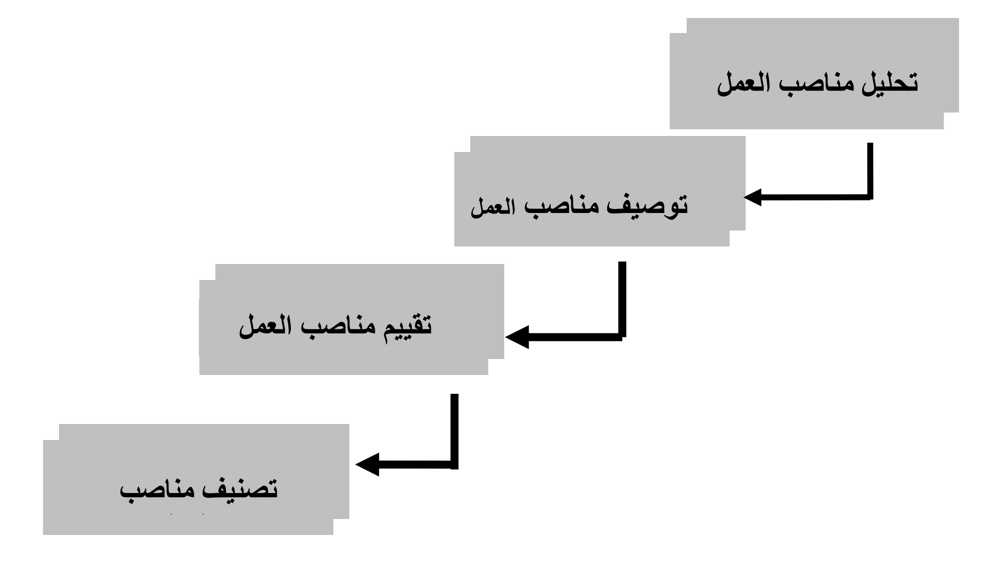
و يميّز *Mucchielli* بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب [(61)].

و يقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر *Mucchielli* و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية...) بوجه عام، بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله[(62)]، و من ثم يمكن القول أن بين المفهومين عموم و خصوص، بمعنى أن التحليل يندرج في نطاق الدراسة.

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة و التي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل، كما هو مبيّن في الشكل التالي:

60 Op. Cit. p. 7.
61 Op. Cit. p. 96.
62 .3Op. Cit. p. 9



شكل (1-1) : المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل

أ) تحليل مناصب العمل [63]

يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسئولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها[64].

و في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو "*تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسئولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح*" [65].

---

63 يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د.عادل حسن: ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: ***التنظيم و إجراءات العمل***، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلة العمل، و مرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design ، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des tâches en tant qu'activités accomplies.

64 د. حمداوي وسيلة: ***إدارة الموارد البشرية***، منشورات جامعة قالمة ، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن:***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية*** 1998.

65 الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية، ***توصيف و تصنيف مناصب العمل***، 1998.

ب) توصيف مناصب العمل

تميّز الأدبيات الأنجلوسكسونية بين عبارتي ***Job Description*** و ***Job Specification*** و تخصّص كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لاسيما اللغة الفرنسية) قد أحدث شيئا من الارتباك أضحت بسببه هذه المفاهيم غير منضبطة و سببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين و الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقوف مليا عند هذه المصطلحات بغية استجلاء دلالاتها و توضيح معانيها.

* يعرّف ***H.T. Graham*** توصيف المنصب ***Job Description*** بقوله: *"هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسئوليات المرتبطة بعمل معيّن"*[66].

* بينما يعرّف تأهيل المنصب ***Job Specification*** بقوله: *"هو بيان مفصّل عن النشاطات الجسدية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعبّر عن التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل"* [67].

أما ***Mucchielli*** فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل ***La qualification du poste*** على قوله: *"هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معيّن"* [68].

بينما نجد عددا من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة [69].

و عليه فإن توصيف مناصب العمل هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرّفه محرّرو وثيقة "تصنيف و توصيف الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: *"هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة"* .

---

66 H.T. Graham, Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

67 Op. Cit.

68 R. Mucchielli, L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

69 حمداوي وسيلة، إدارة المواردالبشرية، ص . 60.

ج) تقييم مناصب العمل

أوردت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات عددا من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل (الوظائف) *Job Evaluation* نجتزئ منها تعريفين:

* *"هو عملية تحليل و تقدير مناصب العمل (الوظائف) للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن"* .

* *"وضع نظام مرتبي عادل للمناصب (الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي...و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجور"* .

و ذكر *Graham* التعريف التالي: *"تقييم العمل هو الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة"* [70].

و يعرّف *Mucchielli* هذا التقييم بقوله: *"تحديد قيمة للمنصب أو الوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسئولية إلخ... و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب"* [71].

تقييم المناصب إذن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، و إن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساس للتقييم، و إنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار و مكانات شاغلي المناصب.

د) تصنيف مناصب العمل

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي *Hierarchique*) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام *Nomenclatures ou Référentiels des postes* في إطار تصميم أو هيكلة المؤسسة من جهة ثانية.

---

[70] H.T. Graham, ***Human Resources Management***, p. 241.
[71] R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97.

و يلاحظ أن التصنيف اقتصر لوقت طويل على الهدف الأول (إعداد النظام الأجري)، غير أن التوجهات التنظيمية الحالية تسعى إلى منح التصنيف أبعادا هيكلية كما سنبينه من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن محاولات الربط بين تنظيم العمل و تصنيف مناصب العمل أو الوظائف تعود إلى وقت مبكر في تاريخ الطروحات التنظيمية حيث نجد آثار ذلك في كتابات *J.P. Proudhon* الصادرة في 1873 و غيره ممن تصدوا لدراسة تنظيم العمل، و ستأتي الإشارة إليهم لاحقا.

2-1-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

منذ انطلاقتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر كمجال معرفي منظم اقتصرت عمليات تحليل المناصب على الملاحظة و التحليل المنهجي لأداء المهام بهدف الوصول إلى موقعتها و ضبط عملياتها، و تحديد المؤهلات اللازمة لانجازها و من ثم تصنيف الوظائف و تحليل الاختلالات و تهيئة ظروف العمل.

بيد أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالت خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة التقاء بين الوظائف و الأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل [72] ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل *Analyse des situations de travail* و التحليل الوظيفي *Analyse fonctionnelle* و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية *L'Ingénierie Organisationnelle* و غيرها... محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، نجتزئ بعضا منها فيما يلي:

---

[72] سيأتي مزيد تفصيل لهذه التطورات و تأثيراتها على مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل في الفصل الثاني.

"يتمثل توصيف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها" (73).

"مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل" (74).

و يفضّل *G. Lacono* استخدام عبارة *Description de Fonction* كبديل عن عبارة *Description de poste* و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبّر عن مقاربة ثرية لتحليل المنصب لكونها ترتكز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله(75).

2-1-3- المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية:

أ) الخلفيات الفكرية

بينما ترتكز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيرورة البناء التنظيمي، ترتكز النظرة الحديثة على نظريات و مقاربات فكرية أقل صلابة و أكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب) تصور ماهية الدراسة

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معيّن، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات

---

73 Hellriegel & al., ***Management des Organisations***, p. 362

74 D. Mottay, ***La Structuration du Travail ou Job Design***, GREFIGE-CR - 01-05, 2001
http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf
يستخدم D. Mottay عبارة هيكلة العمل كمقابل للمصطلح Job Design بينما يستخدم Pierre Romelaer في ترجمته لكتاب (Henry Mintzberg) Structures et Dynamiques des organisations عبارة Conception des postes de travail أي تصميم مناصب العمل و هي في رأيي العبارة الأسلم للدلالة على المصطلح Design .

75 G. Lacono, ***Gestion des Ressources Humaines***, p. 154.

تطويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري المحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية ***La Methode Analytique*** لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محيطه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات ***Prescriptions*** و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعقد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا ***Méthode Systémique*** في تحليل المناصب أو الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التعقيدات و إدراك التفاعلات.

د) الأهداف

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا منذ انطلاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثا عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مرورا بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، وصولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية و الطبية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الهيكلة)...

2-2- استخدامات دراسة مناصب العمل

تلجأ المنظمات إلى إجراء هذه الدراسات (تحاليل، توصيفات، تقييمات، تصاميم...) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات قطاعية، بغية الاستجابة لعدد من المقتضيات الإدارية أو التنظيمية، و فيما يلي استعراض لأهم استخدامات دراسة مناصب العمل:

2-2-1- تهيئة العمل

يشكل هذا المحور الدافع الأول و الأهم في تجارب تايلور العملية و استنتاجاته النظرية، هو و من انتهج أسلوبه (فرانك و ليليان جيلبريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارنجتون أيمرسون...)، و كذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد مواصفات و معايير العمل (التنفيذي عند تايلور و الإداري عند فايول) و مقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

و لا تزال هذه النظرة الكلاسيكية مترسبة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل ممن تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متأثرين إلى حد ما بالتصور التايلوري للعمل، ليجد تجلياته البارزة في أنظمة إدارة الجودة و في التوجهات النيوتايلورية للتنظيم.

2-2-2- تخطيط الموارد البشرية

إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ــ كما و نوعا ــ لا يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف و المهام و من ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلاني و حدي يجنب المنظمة الوقوع في حالتي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

2-2-3- إعداد نظام الأجور

من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" ***A travail égal salaire égal***، يتوجب اللجوء إلى تحليل العمل و من ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معيّنة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية ***Points indiciaires*** يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

2-2-4- الوقاية من المخاطر المهنية

تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايته من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية و في مجال الدراسات الطبية للعمل.

2-2-5- التوظيف و الترقية

تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني، و بذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب.

و تتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد، و ذلك بوضع شروط و تحديد مواصفات تتماشى و التحولات التنظيمية و تستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

2-2-6- التكوين

تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين و إعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية و غيرها...).

2-2-7- نظم الدافعية

على ضوء استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية و النفسية و الاجتماعية، و كذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب و متطلبات شاغليها.

2-2-8- تخصيص الوظائف

تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخاصة أو

المعوقين، و لا يتأتى هذا التخصيص و ما يستتبعه من تهيئة خاصة للمناصب *Aménagement des postes* إلا بواسطة تحليل المناصب و توصيف مستلزماتها.

2-2-9- تصميم الهياكل التنظيمية

يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، و مهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية، و هو ما سنبينه بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

2-2-10- إدارة الجودة الشاملة

يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف و المهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه و البحث عبر ذلك عن أوجه الخلل و سبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة و الامتياز[76].

2-2-11- جرد و تدوين إجراءات العمل

تبنت العديد من المؤسسات ــ منذ مطلع التسعينات ــ عمليات تدوين إجراءات العمل، و ذلك بهدف رسملة معارفها و تكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، و استخدامها لأغراض التسيير.

2-2-12- تقييم الأداء

يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد و الوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، و تتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل و توصيف و تقييم مناصب العمل.

---

[76] يراجع في هذا الصدد ـ على سبيل المثال ـ كتاب الأستاذ محسن بن نايف، ***استراتيجية نظام الجودة في التعليم***، الطبعة الأولى، 2007
http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF___.html

هذه بعض أهم مجالات استخدام التحليل و التوصيف الوظيفي، و عليه يمكننا القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية و الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي و السياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر الذي يستلزم الاعتناء بهذه التحاليل و تطبيقها بشكل دوري و بطريقة منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية و التنظيمية و استجابة لمتطلبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3- مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية

لاحظ *J.P. Proudhon* أن *"تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف و تحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع، كما هو الشأن في علم النبات و علم الحيوان، بالنسبة لـــ Jussieu & Cuvier ، حيث يتم تحديد الفصائل الطبيعية للنباتات و الحيوانات"* [77].

يتجلى الارتباط الوثيق بين الهيكلة التنظيمية و دراسة مناصب العمل في كون أحدهما لا يتحقق إلا بفضل الثاني، لأن الهيكلة التنظيمية كما يعرفها *L. Boyer & N. Equilbry* هي هندسة داخلية للمنظمة و للعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي إذن مجموع التشكيلات التي تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبة نشاطاتها و من ثم يتسنى لها توجيه سلوك أعضائها [78]، و المناصب هي اللبنات الأساسية لهذا التشكيل و المحضن القاعدي لنشاطات المنظمة.

و قد ذكرنا فيما سبق المرتكزات الأساسية للتنظيم و المتمثلة خصوصا في تقسيم العمل إلى وحدات أولية ثم تركيب هذه الوحدات في ترتيب معيّن بغية ضمان التنسيق و التفاعل بين مختلف الأجزاء التنظيمية و توجيهها صوب تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة.

هذا التقسيم و التجميع كيفما كانت طرقه و مناهجه و أيا كانت نوعية التركيبة المتحصل عليها جراء ذلك هو في حد ذاته نتاج لعملية تحليل العمل و تصنيف المناصب.

و الحديث عن الديناميكية (أو الحركية) التنظيمية مفاده أن عمليات الهيكلة و إعادة الهيكلة هي مسارات متواصلة في المنظمات نظرا لما يعترضها من ضغوطات بيئية مختلفة تفرض عليها

---

77 J.P. Proudhon, ***De la création de l'ordre dans l'humanité***, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1ère édition : 1843).

78 L. Boyer & N. Equilbry, ***Organisation: Theories et Applications***, p. 201.

التكيف المستمر مع متطلبات المحيط و مواكبة مستجداته، سواء تمثلت هذه التغيرات في أنماط عمل جديدة أو تحديث للمسارات الإنتاجية أو إدخال لتكنولوجيات جديدة أو غيرها.

إن المحددات الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية هي كما أشرنا سابقا:

- مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة؛
- تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية؛
- مجموع قنوات إرسال و استقبال المعلومات و مرتكزات السلطة الرسمية في المنظمة.

و عليه فإننا نلمس مكانة و أهمية دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية من خلال ما تحققه الهيكلة التنظيمية من:

- تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى إنجازها؛
- تحديد مستواه التدرجي؛
- و أخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين.

نستنتج مما سبق أن الديناميكية التنظيمية هي عبارة عن تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة (مناصب العمل أو الوظائف) و المحيطين الداخلي و الخارجي، و يشمل هذا التفاعل البعدين الأساسيين الذين يتوقف عليهما وجود المنظمة و بقاؤها و نموها ألا و هما البعد البشري و البعد الهيكلي.

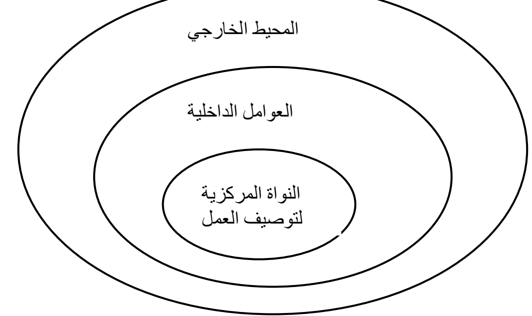
و قد أشرنا فيما سبق إلى مدى التداخل و الارتباط بين هذين البعدين، و لعل أهم تجليات هذا الارتباط هو ما يتضمنه تصميم العمل ***Job Design*** من أصناف تنظيمية تهتم بتهيئة ظروف العمل و ترقية أداء العامل بواسطة إدخال تعديلات على منصب العمل نفسه: فدوران العمل ***Job Rotation*** مثلا يسمح للعامل بالانتقال بين عدة مناصب و تنويع مجالات تدخله، أما تبسيط العمل ***Job Simplification*** فمؤداه هو تقليص درجة الصعوبات و التعقيدات التي تتسم بها المهام التي يؤديها كل فرد، و كذلك الشأن بالنسبة لإثراء المهام ***Job Enrichment*** الذي يؤدي إلى توسيع مجال المسئولية لكل عامل بالسماح له بالمشاركة في مهام التخطيط أو التصميم أو اتخاذ القرارات، و توسيع المهام أخيرا ***Job Enlargement*** مفاده زيادة و تنويع المهام التي يؤديها الشخص في منصب عمل واحد [79].

---

[79] R.L. Daft, **Organization, Theory and Design,** Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001, p. 224-225.

يؤكد **Hellriegel, Slocum & Woodman** ما أسلفناه بقولهم: *"كل توصيف أو إعادة توصيف لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، في ذات الوقت، حاجات و أهداف المستخدمين و كذا حاجات و أهداف المنظمة"* [80]، و يبررون ذلك بإيراد إسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (1-2): المؤثرات الداخلية و الخارجية لتوصيف العمل



جدول (1-1): إسهامات أهم مقاربات دراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
–الهيكل التنظيمي –ثقافة المؤسسة –التكنولوجيا –الظروف المادية للعمل –النقابات –النظم المتعلقة بالمستخدمين –أنماط القيادة و الإدارة –الفوارق الفردية بين المستخدمين –ضوابط الجماعة –مكافآت، أجور و أرباح	–*التنظيم العلمي للعمل*: رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات و الوقت، و الواجهات إنسان– آلة. –*النظام السوسيوتقني:* تحميل الجماعة مسئولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية للمنصب. –*دوران المناصب:* تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع. –*توسيع المنصب:* إضافة مهام جديدة للمنصب من أجل إدخال التنوع. –*إثراء المنصب:* إعطاء معنى، أهمية و خاصية محفزة للمناصب.

Source: Hellriegel, Slocum & Woodman, ***Management des Organisations***, p. 363.

80 Hellriegel, Slocum & Woodman, **Management des Organisations**, p. 363.

المبحث الثاني
تطوّر الفكر التنظيمي
و الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

أشرنا فيما سبق إلى أن الظاهرة التنظيمية ليست وليدة الثورة الصناعية و لا ظهور المؤسسات الكبيرة، بل تضرب بجذورها في أعماق التاريخ البشري، و لعله من المفيد أن نذكِّر بأنه لا يخلو أي تجمع ديني على وجه الأرض من تنظيم داخلي و تدرج وظيفي و/أو سلطوي، و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات العسكرية حيث يكمن عماد الصلابة و التماسك في تقسيم المهام و تحديد المسئوليات بشكل صارم، و ذلك على اعتبار أن هاتين المؤسستين (الدينية و العسكرية) هما أقدم الكيانات المنظمة التي عرفتها البشرية.

غير أن التفكير المنهجي و المنظم في مجال التنظيم لم يبدأ إلا في وقت متأخر كنتيجة لإفرازات اتساع المؤسسات الصناعية و تغيّر أنماط العلاقات و السلوكيات المهنية في الوسط الصناعي، و ما رافق ذلك من أزمات و اختلالات تنظيمية و بشرية.

هذا الواقع الجديد دفع بعض المهتمين بشؤون المنظمات الصناعية إلى التفكير في الحلول الكفيلة برفع الأداء التنظيمي و الاستجابة للمتطلبات العمالية، الأمر الذي فتح الباب أمام بروز حقل معرفي جديد أطلق عليه لاحقا اسم *"نظرية المنظمات"* .

و فيما يلي استعراض سريع لأهم المحطات التي اجتازها الفكر التنظيمي عبر رحلته الممتدة منذ بدايات القرن الماضي (المطلب الأول) و ما تمخض عن ذلك من ظهور أشكال تنظيمية جديدة تسعى جميعها إلى مواكبة صيرورة التحولات المتعددة الأبعاد التي واجهت و تواجه المنظمات لاسيما خلال العقود الثلاثة الأخيرة (المطلب الثاني)، لنعرج عقب ذلك على دراسة التغيّرات التنظيمية الراهنة و تحولات عالم الشغل (المطلب الثالث).

المطلب الأول

تطور الفكر التنظيمي

(من الطريقة الوحيدة المثلى إلى المرونة التنظيمية)

من الصعوبة بمكان تحديد المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي بدقة متناهية نظرا لتداخل هذه المراحل من جهة و بسبب عدم نضج نظرية المنظمات و تكامل استقلاليتها إلى حد الساعة من جهة أخرى، لذلك تعددت محاولات تصنيف نظريات و مقاربات التحليل التنظيمي و تباينت أساليب تحديدها لصيرورة التطور التاريخي لهذه النظريات.

إنّ هذه التصنيفات من الكثرة و التنوّع بحيث أضحت تشكل عامل ثراء و نقطة ضعف في نفس الوقت، إذ لا يخفى ما للتصنيف من أهمية في تناول الأنساق العلمية و المعرفية و تحديد أطرها النظرية، و عليه سنكتفي في هذه العجالة بالعرض الموجز لأهم التصنيفات دون الخوض في مرتكزاتها الابستمولوجية أو خلفياتها الايديولوجية حتى يتسنى لنا البقاء في حدود العرض التاريخي لتطور الفكر التنظيمي بما يخدم إشكالية هذا البحث.

فمن التصنيفات الجديرة بالاهتمام و التي حظيت بشهرة واسعة في الدراسات التنظيمية تصنيف *G. Morgan* و شبكة *A. Scott* بالإضافة إلى تصنيف *A. Chauvet*، و فيما يلي لمحة سريعة عن مضامين هذه التصنيفات:

* انصبّ اهتمام *G. Morgan* على تحديد الصور المجازية *Les Images Métaphoriques* للمنظمات، و على هذا الأساس أحصى سبع صور مجازية يمكن تمثّل المنظمة من خلالها:

- المنظمة كآلة ؛
- المنظمة ككائن حي ؛
- المنظمة كعقل ؛
- المنظمة كثقافة ؛
- المنظمة كسياسة ؛
- المنظمة كفضاء سيكولوجي ؛
- المنظمة كوسيلة هيمنة .

* أما *A. Scott* و *A. Chauvet* فقد صنّف كل منهما ـــ على حده ـــ المراحل التي اجتازتها نظرية المنظمات و الفكر الإداري عموما من خلال مصفوفة ذات مدخلين: الانغلاق و

التصلب في مقابل الانفتاح و المرونة من جهة ، و المنطق العقلاني *Homo-œconomicus* مقابل المنطق الاجتماعي *Homo-socius* من جهة ثانية، كما يبينه الشكل التالي:

شكل (3-1) : مصفوفة A. Scott

	نظام مغلق	نظام مفتوح
نظام عقلاني	1900 – 1930 تايلور فيبر ...	1960 – 1970 شادلر فورستر...
نظام اجتماعي	1930 – 1960 مايو ماك غريغور ...	1970 - ؟ مارش ....

A. Weill; ***Le Management : La pensée, les concepts, les faits*** ; ed. Armand Collin,1994, p. 15.

* و من جهته اعتمد *G. Faure* تصنيفا ثنائيا حيث ميّز بين اتجاهين كبيرين[81]:

– اتجاه يركز على النشاط أو المهام، و قد أدرج ضمنه:

- التنظيم العلمي للعمل
- المقاربة الهيكلية و الموقفية للمنظمة

– اتجاه يركز على الموارد البشرية في المنظمة، و يتضمّن:

- مدرسة العلاقات الانسانية
- المقاربة السياسية للمنظمة
- المقاربة الرمزية

[81] G. Faure, ***Structure,Organisation et Efficacité de l entreprise***, Dunod, 1991, PP. 26-31. ed

* و لعل أصدق تصوير للتحولات المتلاحقة في المسيرة التنظيمية هو ما رسمه ***M. Crozier*** في قوله:

*" لم يكن عقلانيو التنظيم العلمي الكلاسيكي يعتبرون أعضاء المنظمة كائنات بشرية بل مجرد دواليب آلية، و بالتالي اعتبروا المنفِّذ مجرد **يد** فقط، بينما استطاعت حركة العلاقات الإنسانية أن تبيّن قصور و تحيّز هذه النظرة، و اعتبرت المنفِّذين كائنات بشرية ذات أحاسيس و تتأثر مباشرة بانعكاسات القرارات العقلانية التي يتخذها قادتهم في مستويات عليا، غير أن الكائن البشري في حقيقة الأمر ليس مجرد **يد** و **قلب**، بل هو أيضا **عقل** و **مشروع** و **حرية**، و هذه العناصر هي ما أهمله منظرو العلاقات الإنسانية كما أهمله من قبل منظرو التنظيم العلمي للعمل، و هذا ما يفسر انتكاسهم و يبرر بالتالي المواقف المعادية التي واجهتهم، برغم الإسهامات الايجابية و النوايا الطيبة للعديد منهم"* [82].

اعتمادا على هذه المقاربة نتناول فيما يلي أهم نظريات الفكر التنظيمي في إطار تقسيم ثلاثي يهدف بالخصوص إلى تبسيط العرض و تقريب المعاني: النظريات الكلاسيكية (1)، نظريات العلاقات الإنسانية (2) و النظريات الحديثة (3).

1 – النظريات الكلاسيكية

طرح الاتجاه الكلاسيكي، الذي تعود بداياته إلى مطلع القرن العشرين، تصوُّرًا ميكانيكيا للتنظيم، مستمدا مسلماته و مرتكزاته الأساسية من التصورات و المفاهيم الفلسفية التي كانت سائدة آنذاك و التي كرسها عدد غير قليل من الفلاسفة و المفكرين أمثال لافوازيه ***Lavoisier*** و كولمب *Coulomb* و غيرهما، ممن يرون أن الإنسان أشبه ما يكون بالآلة و أن نشاطاته الجسدية بالتالي هي ظواهر قابلة للقياس، و ممن أكدوا ذلك صراحة ***La Mettrie*** في كتابه "الإنسان آلة" (1748) حيث قال أن *" جسم الإنسان عبارة عن ساعة ... هو تجميع لعدد من الدواليب"* ، و بذلك فالعامل مجرد عضو ميكانيكي ضمن أعضاء أخرى تشكل الجهاز التنظيمي [83].

و على هذا الأساس تبنّت النظريات الكلاسيكية عددا من المسلمات نوجز أهمها فيما يلي:

---

[82] M. Crozier, ***Le Phemomene Bureaucratique***, p. 185.

[83] Bernard Girard, ***Une Histoire des Théories du Management en France***.

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع، و العمال هم مجرد دواليب في هذه الآلة، و عليه يوجد نموذج مثالي للتنظيم تكمن فعاليته في تقسيم العمل، تحديد الأدوار و ضبط الحركات و المواقيت؛
- للعمال ميل غريزي إلى الكسل و الغش و عدم تحمل المسئولية، و هم بطبيعتهم تلك لا يتجاوبون إلا مع المهام التنفيذية؛
- على السلطة التدرجية العليا وحدها تحمل عبء التنظيم و ضبط سير المنظمة و تنسيق المهام.

تتشكّل المدرسة الكلاسيكية من إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين يعود إليهم الفضل في وضع الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم و إدارة الأعمال، و قد برز من بينهم على وجه الخصوص كل من فريدريك تايلور (1856- 1915) و هنري فايول (1841 – 1925) و ماكس فيبر (1864 – 1920).

1-1- تايلور و التنظيم العلمي للعمل

حتى يتسنى لنا فهم الفكر التايلوري و مبادئه التنظيمية يتوجب علينا استعراض المسيرة المهنية غير العادية التي اجتازها فريدريك تايلور منذ أن التحق عام 1874 بأحد المصانع الميكانيكية كمتمهن ثم عاملا بشركة *Midval Steel* سنة 1878 حيث رقي سريعا إلى مشرف ثم مهندس، و أخيرا إلى مستشار في التنظيم سنة 1889.

هذه المسيرة المهنية الثرية بالتجارب الميدانية دفعت تايلور إلى الاعتناء بالعمل التنفيذي باعتباره المرتكز الأساسي للتنظيم.

و قد أوضح تايلور دوافعه و أهدافه في مقدمة كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات" حيث عقّب على خطاب الرئيس الأمريكي روزفلت المتعلق بحماية الثروات الطبيعية من التبذير و التلف بقوله: *"غير أن التبذير الأكثر أهمية للعمل البشري الناجم يوميا عن قلة المهارة، سوء الإدارة و انعدام الفعالية ... هو تبذير غير مرئي، غير ملموس و لا يمكن قياسه إلا بصعوبة كبيرة"* [84].

لذلك حدّد تايلور لنفسه ثلاثة أهداف أساسية سعى إلى إبرازها في كتابه المذكور:

---

[84] Taylor F.W., ***La Direction Scientifique des Entreprises,*** ENAG/Editions, 1992, p. 3.

– إثبات أهمية الخسارة التي تتعرض لها الدولة كلها بسبب لا فعالية طرق إنجاز معظم النشاطات؛

– إثبات أن السبيل إلى تجاوز اللافعالية يكمن في الإدارة العلمية و ليس في البحث عن رجال استثنائيين أو عباقرة؛

– إثبات أن الإدارة العلمية هي علم حقيقي يرتكز على قوانين و قواعد و مبادئ محدّدة بوضوح... و أن هذه المبادئ الأساسية للإدارة العلمية قابلة للتطبيق في كل أنواع النشاط البشري.

تندرج التايلورية في حركة العقلنة الصناعية التي برزت في مطلع القرن العشرين و التي كان من أهم مقاصدها إحلال الدراسة العلمية لأساليب تنفيذ العمل محل المعرفة المكتسبة تجريبيا *Connaissances Empiriques*.

و عليه انصبت الدراسات و التجارب الميدانية التي أجراها تايلور على المحاور التالية:

– الملاحظة الدقيقة للحركات و القياس الصارم للمواقيت بما يمكن من تفكيك المهام و إعداد تنظيم عقلاني للعمل؛

– تفكيك الحركات بما يؤدي إلى هيكلة المهام و تجزئتها بشكل جد معمق، فعلى سبيل المثال كانت صناعة المعطف – إلى غاية الستينات – تتطلب تدخل 54 منصب عمل مختلف؛

– حساب الوقت اللازم لكل عامل لإنجاز مهامه.

و خلص تايلور عقب تجاربه الميدانية التي أجراها بخصوص أعمال الجرف و نقل سبائك الحديد و بناء جدران الآجر إلى تأكيد أربعة مبادئ تجسد تصوره الآلي للتنظيم:

– تقسيم عمودي للعمل يتم بموجبه التمييز بين القيادة (الجهة الإدارية العليا التي تتولى وحدها وضع المناهج و الضوابط) و المنفذين؛

– تقسيم أفقي للعمل من خلال تخصيص المهام و تفتيت العمل بغية الوصول إلى تكريس *"الطريقة الوحيدة المثلى"* على مستوى مسار العمل؛

– المراقبة الصارمة للعمل بالاعتماد على المشرفين المباشرين؛

– الأجر حسب المردود بغية دفع العامل إلى بذل مجهود أكبر و ضمان إنتاجية عالية.

و قد عرفت المبادئ التايلورية أول تطبيق فعلي لها في ورشات هنري فورد لصناعة السيارات، الأمر الذي تمخض عنه ابتكار أنظمة عمل جديدة: العمل التسلسلي *Le Travail*

La و توحيد المنتجات *La Standardisation* و نمط الإنتاج المكثف *à la chaine*
production de masse.

1-2- هنري فايول و التنظيم الإداري

خلافا لتايلور اهتمّ المهندس فايول بالتنظيم الشامل للمؤسسة، و قد كان لمسيرته المهنية التي قضى فترة طويلة منها يشغل منصب مدير عام لشركة منجمية، كان لها الأثر البالغ في تحديد و توجيه منطلقات و نتائج أطروحاته.

فقد عرض فايول في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" الوظائف التي تتشكل منها المؤسسة مركّزا على أهم وظيفة في نظره: الوظيفة الإدارية؛ هذه الأخيرة تتضمن خمس عمليات هي: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق و الرقابة، ثم أردف ذلك بطرح دليل عام لإدارة المؤسسات يشتمل على أربعة عشر مبدأ: وحدة القيادة، وحدة الإدارة، تقسيم العمل، المسئولية ... إلخ.

و يتفق فايول مع تايلور في القول بوجود تنظيم مثالي يتوجب على الإطارات العليا للإدارة تحديده، على ضوء المبادئ المشار إليها، و إلزام كل أفراد المنظمة بالامتثال له و التزامه حرفيا.

1-3- ماكس فيبر و التنظيم البيروقراطي

طرح فيبر إشكالية التنظيم انطلاقا من تحليل التفاعلات بين الفرد و السلطة سعيا منه إلى إبراز نماذج مثالية أي حالات تنظيمية حدّية لمقارنتها بالواقع.

و تتلخص نظرية فيبر في تحليل السلطة و مشروعيتها في المنظمات، و ميّز في هذا الصدد بين ثلاثة أشكال للسلطة هي: السلطة الكاريزمية و السلطة التقليدية و أخيرا السلطة العقلانية- الشرعية.

هذه الأخيرة خلافا لسابقتيها لا ترتكز على مبررات شخصية خارقة (الكاريزما) و لا على موروث عائلي أو اجتماعي (التقاليد) و إنما على مقتضيات وظيفية محددة بالقواعد القانونية و بمنطق التسيير، و هي التي تسمى بالتنظيم البيروقراطي.

و يرتكز هذا النظام على عدد من المبادئ نجملها فيما يلي:

- تقسيم العمل بهدف توزيع المراكز و الأدوار و تحديد الحقوق و الواجبات؛
- تصميم هيكل نظامي تدرجي يضمن ممارسة السلطة و الرقابة؛

- التوظيف و الترقية حسب التأهيل الذي يحوزه الأفراد؛
- التركيز على الإجراءات المكتوبة و الأساليب الرسمية للاتصال؛
- تقنين الأدوار و تحديد الصلاحيات بشكل دقيق و مفصّل؛
- وحدة الإشراف و مركزية القرارات بغية تحقيق التنسيق الأفضل و الرقابة الصارمة؛
- الفصل بين الوظيفة (المكتب أو المركز) و الشخص شاغل الوظيفة؛ و هو ما يصطلح عليه بالمكتبية(85).

تمكنت المدرسة الكلاسيكية، لاسيما التايلورية-الفوردية من تحقيق نتائج جد معتبرة في مجالات التنظيم و تمكنت من الارتقاء بمستويات الإنتاجية و المردودية بشكل مذهل خاصة في الفترات الأولى من تطبيقها، إذ ارتفعت القدرة الإنتاجية لشركة فورد على سبيل المثال من 1708 سيارة في 1903 (ما يمثل 15% من السوق الأمريكية) إلى 186.220 سيارة في 1912 ثم 308.213 في 1914 لتبلغ 730.000 في 1917 (مما جعل فورد يتحكم وحده في 50% من السوق الأمريكية للسيارات)؛ و كذلك أدى نظام توحيد المنتجات و الإنتاج المكثف إلى خفض تكاليف الإنتاج و من ثم إلى انخفاض أسعار السيارات من 690 $ للسيارة الواحدة في 1911 إلى 290 $ في 1924.

بالرغم من هذه النتائج الإيجابية وغيرها من الفضائل التي لا يمكن نكرانها و التي تحسب لصالح هذه المدرسة، إلا أن انعكاسات سلبية كثيرة نجمت عن طبيعة العمل التكراري و الإرهاق الذهني و النفسي المرتبط به خالقة جملة من المشاكل التنظيمية التي عجز الاتجاه الكلاسيكي عن معالجتها، و هو ما دفع الأبحاث اللاحقة إلى تجاوز النظرة الآلية للمنظمة و طرح توجهات جديدة تدمج البعد النفسي-الاجتماعي في صياغة المبادئ التنظيمية.

2 – حركة العلاقات الإنسانية

أدى التطبيق الصارم للتنظيم التايلوري و نمط الإنتاج الفوردي و ما استتبع ذلك من تقزيم لدور الفرد و مصادرة لرأيه و إمكانيات تطوير قدراته، أدى كل ذلك إلى ظهور ردة فعل قوية ضد العقلانية الكلاسيكية المطلقة للتنظيم و التقسيم التايلوري العميق للعمل.

[85] نقلا عن مصطفى عشوي : ***أسس علم النفس الصناعي التنظيمي***، ص 70 – 72 (بتصرف).

و عليه بدأ البحث عن حلول للمشاكل التنظيمية عموما و مشاكل الأفراد في العمل على وجه الخصوص، و جاءت في هذا الصدد أبحاث فريق ألتون مايو *E. Mayo* الشهيرة باسم أبحاث هاوثرن *Howthorne* لتفتح الباب ابتداء من مطلع ثلاثينيات القرن الماضي أمام توجه جديد و طروحات مبتكرة تناقض إلى حد كبير الطرح التقليدي كونها تعيد للفرد اعتباره الإنساني و تراعي احتياجاته النفسية–الاجتماعية، لذلك سُمي هذا التوجه الجديد باسم حركة العلاقات الإنسانية.

2–1– ألتون مايو و أبحاث هاوثرن

تشكل الأبحاث التي أجراها فريق ألتون مايو في شركة "وسترن إلكتريك" بهاوثرن (شيكاغو) منعرجا هاما في تاريخ الفكر التنظيمي بحيث يمكن اعتبارها بمثابة الخطوة الأولى باتجاه التصور الإنساني للمنظمات و أنسنة العلاقات الاجتماعية.

كان لهذه الأبحاث في بداية الأمر منطلقات تايلورية (تأثير الإنارة و المواقيت و غيرهما من العوامل المادية على مردودية العمال) ثم ما لبثت أن توصلت إلى اكتشاف تأثير الروح المعنوية و نوعية العلاقات السائدة بين العمال و مع المشرفين على نتائج العمل و بذلك تأكد أن للدافعية السيكولوجية لدى الأجراء أهمية لا تقل عن أهمية الدافعية المادية.

و يمكننا تلخيص النتائج الأساسية لأبحاث هاوثرن في النقاط التالية:

– لا تتحدد كمية العمل التي ينجزها كل عامل بقدراته الجسمانية فقط و إنما أيضا بقدراته الاجتماعية أي مدى اندماجه في المجموعة التي يعمل ضمنها؛

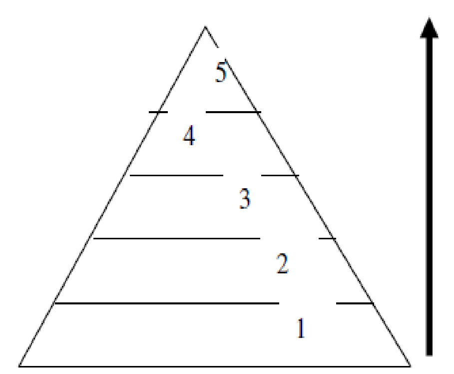
– تلعب العوامل غير المالية (ظروف العمل و العلاقات الاجتماعية) دورا أساسيا في تحفيز العامل و في تماسك مجموعات العمل؛

– لا يتفاعل العمال مع الهيئة الإدارية كأفراد و إنما كأعضاء في جماعات ذات منطق تسييري و نظام قيمي خاصين.

هذه النتائج دفعت الكثير من الباحثين إلى التركيز على أنواع الحاجات التي تحدد دافعية الأفراد في المنظمات و إلى البحث عن الأنماط القيادية و الديناميكيات الجماعية الناجعة، و قد برز بهذا الخصوص عدة باحثين نقتصر على ذكر بعضهم فقط توخيا للإيجاز:

2-2- نظريات الحاجات و الدافعية

* اقترح ماسلو *A. Maslow* ترتيبا تصاعديا للحاجات البشرية، تلك الحاجات التي تنحصر في نظره في خمسة مستويات كالتالي:



المستوى 1 : الحاجات الفيزيولوجية
المستوى 2 : الحاجات الأمنية
المستوى 3 : الحاجات الاجتماعية
المستوى 4 : حاجات الاعتراف و التقدير
المستوى 5 : حاجات تحقيق الذات

شكل (1-4) : هرم الحاجات لماسلو

و قد أكد ماسلو أن كل فرد لا يطمح إلى إشباع حاجاته الثانوية (المستويات 3، 4 و 5) إلا بعد تلبية قدر كاف من الحاجات الأولية (المستويين 1 و 2) وفق الترتيب المبيّن في الشكل (1-4)، كما أشار إلى أنه في وقت محدّد تكون الهيمنة لنوع واحد من الحاجات مما يجعل باقي الأنواع ذات أهمية نسبية باستثناء حاجات الاعتراف و التقدير التي تحافظ على أهميتها لدى الشخص رغم عدم تلبية الحاجات الأولية.

و أضاف ماسلو في وقت لاحق نوعين آخرين من الحاجات هما الحاجات المعرفية (البحث عن المعرفة و التثقف) و الحاجات الجمالية (الرغبة في العيش في وسط متناسق و جميل).

* و على غرار ماسلو أنجز هرزبرغ *F. Herzberg* عدة أبحاث حول دافعية الأفراد في العمل و الظروف التي تساهم في خلق الرضا عن/في العمل، و توصل من خلال تحليله للطبيعة المزدوجة للإنسان إلى التمييز بين نوعين من العوامل:

- عوامل الرضا: و هي مرتبطة بتحقيق الحاجات الثانوية مثل الاعتراف و الإنجاز و تحمل المسئولية (و رمز لها بصورة إبراهيم عليه السلام في التراث التوراتي)؛

- عوامل الوقاية (عدم الرضا): ترتبط بالسياسة الاجتماعية للمنظمة، ظروف العمل، الأجر، نوعية العلاقات التدرجية...(و رمز لها بصورة آدم عليه السلام).

و خلص إلى القول بأن الدافعية ليست نتيجة حتمية لإزالة عوامل عدم الرضا، بل تتطلب -بالإضافة إلى ذالك- توفير العوامل الكفيلة بتحقيق الرضا لدى الأفراد؛ و في هذا الشأن ركز هرزبرغ على فكرة إثراء و توسيع المهام التي تأتي كنقيض للطرح التايلوري المتمثل في التقسيم العمودي و الأفقي للعمل و الذي أدى في نظر هرزبرغ إلى إفقار العمل و إفقاد العامل أي إحساس بالقيمة في عمله:

- توسيع المهام *Elargissement des taches*: يتعلق الأمر هنا بتجميع عدد من المهام الأولية في منصب واحد بدل توزيعها على عدة مناصب.
- إثراء المهام *Enrichissement des taches*: يقصد بها إعادة هيكلة المهام بغرض إعطاء محتوى تأهيلي للعمل و تحميل العامل مسئوليات أكبر.

2-3- نظريات أنماط القيادة

كان للتوجه الإنساني لدراسة المنظمات تأثير بليغ على باحثين آخرين ركزوا دراساتهم على تحليل الظواهر الاجتماعية و السلوكية داخل المنظمات لاسيما دراسة أنماط القيادة، و برز من بين هؤلاء على وجه الخصوص كرت لوين *Kurt Lewin* و رنسيس ليكرت *Rensis Likert*:

* ميّز كرت لوين من خلال أبحاث أجراها على الأطفال بين ثلاثة أنواع من القادة:

→القائد المتسلط الذي يوجه الأعمال بشكل مباشر و يراقبها عن كثب؛

→القائد الديمقراطي الذي يقترح الأفكار و يشجع الأفراد و يشركهم في تسيير المنظمة؛

→القائد المتسيب الذي تقتصر تدخلاته على حد أدنى من النشاطات و لا تربطه بأفراد المنظمة أي علاقة فعلية.

و توصل لوين إلى نتيجة مفادها أن القائد الديمقراطي هو الأكثر فعالية بسبب الديناميكية الجماعية التي يعتمدها في تعامله مع الآخرين و في إدارته للمنظمة، و بيّن أخيرا أن هذه الديناميكية ترتكز على الحوار و الثقة و المسئولية.

* و بدوره ركّز رنسيس ليكرت أبحاثه على تأثير أنماط العلاقات التدرجية على نجاعة المؤسسة و توصل بذلك إلى تأكيد أهمية تلبية حاجات الانجاز و التقدير لدى الأفراد، و من ثمّ ميّز بين ثلاثة أساليب قيادية:

-الأسلوب التسلطي: يتميّز بمركزية شديدة و تسيير قائم على أساس القواعد و المراقبة؛
-الأسلوب التشاوري: يقوم على أساس تشجيع العلاقات بين الأفراد و تسهيل العمل الجماعي، غير أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات محدودة جدا؛
-الأسلوب التساهمي: يُمكّن الأفراد جميعا من المشاركة الفعلية في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات، و هو الأسلوب الذي اعتبره ليكرت أكثر نجاعة مقارنة بالأسلوبين الآخرين.

2-4- دوغلاس ماك غريغور و نظرية إكس و واي

لاحظ ماك غريغور *D. Mc Gregor* غياب نظرية مرضية للوظيفة الإدارية مما يعيق في نظره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في القطاع الصناعي، و ذلك بالرغم من وجود تصورات ضمنية يرتكز عليها كل نشاط إداري، هذه التصورات نابعة أساسا من المبادئ الكلاسيكية لتنظيم العمل و تحوم حول مفهوم مركزي هو السلطة باعتبارها الوسيلة الضرورية لمراقبة الأفراد و التأثير على أدائهم؛ لذلك حاول ماك غريغور أن يبرهن على وجود وسائل أخرى لا تقل أهمية شريطة إحداث تعديلات جوهرية في التصورات المبدئية، و عليه صاغ نظريته الشهيرة في كتابه "البعد الإنساني للمنظمة" حيث أوضح الفرضيات الضمنية للطبيعة البشرية و أسماها نظرية إكس (X)، و الفرضيات البديلة التي أعطاها اسم نظرية واي (Y)[86].

- نظرية إكس: تمثل الايديولوجيا و الممارسات القائمة على أساس الطروحات الكلاسيكية لتنظيم العمل:
  - للإنسان العادي نفورا فطريا من العمل...
  - مما يتطلب قيادته، مراقبة عمله و اتخاذ التدابير العقابية ضده؛
  - الإنسان يبحث دوما عن الأمان و يتهرب من تحمل المسئولية.
- نظرية واي: تحاول هذه النظرية التوفيق بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية و ذلك بالتركيز على الفرضيات التالية:
  - بإمكان الإنسان أن يمارس رقابة ذاتية في العمل و أن يحدد أهدافه الخاصة بنفسه؛

86 J. Scheid, ***Les Grands Auteurs en Organisation***, pp. 196-200.

–يبحث الإنسان من خلال العمل عن تحقيق ذاته بواسطة تحمل المسئوليات و اتخاذ المبادرات؛

– كل أجير يمتلك رصيدا من الخيال و القدرات الإبداعية كما يوجد لديه مخزون هام من المعارف غير أن ذلك كله غير مستغل إما كليا أو جزئيا.

* * *

لقد ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في تحقيق تحولات نوعية هامة في الفكر التنظيمي و أنماط إدارة المنظمات، بفضل النزعة الإنسانية و مراعاة الطبيعة البشرية التي تبنتها مختلف النظريات المندرجة في هذا الاتجاه.

غير أنه، و بالرغم مما أحرزته هذه الحركة من تقدم كبير مقارنة بالاتجاه الكلاسيكي، لم تخل من بعض النقائص و السلبيات في نظرتها إلى الإنسان من جهة و في نظرتها إلى المنظمة ككل من جهة أخرى:

–بالنسبة للإنسان اقتصرت نظرة الاتجاه الإنساني على الأبعاد النفسية–الاجتماعية مغفلة إمكانيات تطوير المؤهلات العقلية–المعرفية و الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد.

–و بالنسبة للمنظمة لم تتمكن حركة العلاقات الإنسانية من التخلص من النظرة الداخلية المنغلقة و الاستاتيكية للتنظيم (المنظمة كنظام مغلق) متجاهلة بذلك أهمية المحيط الخارجي و التفاعلات الديناميكية للمنظمة مع مختلف العوامل المؤثرة فيها و المتأثرة بها.

3 – النظريات الحديثة

استطاعت النظريات الحديثة أن تتجاوز قصور النظر الذي ميّز النظريات الكلاسيكية و الإنسانية لاسيما بخصوص تصورها المنغلق للمنظمة و اختزالها لدور الفرد في حدود الأنشطة التنفيذية، بحيث أعادت صياغة النظرة إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع محيطه الخارجي، كما تمكنت من رد الاعتبار للبعد المعرفي لدى العمال.

إن اشتراك النظريات الحديثة في هاتين الميزتين لا ينفي تعدد المقاربات النظرية و تباين التوجهات التحليلية لدى هذه النظريات لدرجة أنه يصعب علينا حصرها كلها في هذه المحاولة الموجزة التي نقصد من خلالها عرض نظرة شاملة لتطور الفكر التنظيمي، لذلك سنحاول

الاقتصار على إيراد أهم الإسهامات التي أنجزها المقاربات الحديثة و التي كان لها بالغ الأثر على تطور الفكر التنظيمي و بروز أنماط تنظيمية مبتكرة:

3-1- تطور النظرة إلى المنظمة

تمكّن عدد من الباحثين من تطوير النظرة التقليدية إلى المنظمة و الإنعتاق من التصور المنغلق الذي ساد الفكر التنظيمي خلال المرحلتين الكلاسيكية و الإنسانية، و في هذا الصدد أكد كاتز و كان ***Katz & Kahn*** على ضرورة النظر للمنظمة كنظام مفتوح و بيّنا أهمية دراسة علاقات المنظمة مع المحيط الخارجي في سبيل ضمان التكيّف و الاستقرار(87)؛ كما ركّز الباحثان على طبيعة الأدوار على اعتبار أن المنظمة ليست مجموعة وظائف بل هي عبارة عن مجموعة من الأدوار، و عرّفا الدور بأنه مجموعة العلاقات المباشرة و غير المباشرة التي تربط شاغل الوظيفة بالآخرين داخل المنظمة و خارجها(88).

و انتقد هربرت سايمون ***H. Simon*** من جهته الافتراضات الساذجة التي اعتمدها أنصار الاتجاه الكلاسيكي في رؤيتهم للعقلانية الإدارية، حيث يرون أن المنظمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية، و بيّن أن هذا التوجه غير واقعي على اعتبار أن العقلانية الكاملة تتطلب توافر عامل الإحاطة التامة بالظروف المرتبطة بالمشكلة أو بالقرار الواجب اتخاذه، و هو الأمر الذي يتعذر على أي مدير تحقيقه فعليا، و من ثم يتوجب على متخذ القرار التعامل مع قدر من الغموض و عدم اليقين للوصول إلى اتخاذ قرار مقبول و ليس قرارا مثاليا، و هذا ما أطلق عليه سايمون *"العقلانية المحدودة"* ***La Rationalité Limitée*** (89).

3-2- تعدد المقاربات و تباين الاتجاهات

المقاربات النظرية الحديثة من الكثرة و التعدد بحيث يصعب حصرها جميعا، لاسيما و أن توجهاتها الفكرية تتداخل حينا و تتباين أحيانا أخرى، و الخوض في تفاصيل هذه المقاربات

---

87 أ. د. محمد قاسم القريوتي، ***نظرية المنظمة و التنظيم***، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 89.
88 أ. د. حنفي محمود سليمان و آخران، ***الفكر الإداري المعاصر***، مطبعة العشري، 2006، ص 35.
89 القريوتي، نفس المصدر، ص 88.

يبعدنا كثيرا عن الهدف الذي رسمناه لهذا العرض التاريخي، لذلك سنقتصر على إيراد أهم هذه المقاربات بإيجاز، علنا نتوصل بذلك إلى أخذ فكرة عامة عن التطور الحالي لنظرية المنظمات.

3-2-1- المقاربة النظامية

توصّل *F.E. Emery & E.L. Trist*، مؤسسا معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية في لندن سنة 1946، من خلال أبحاث أجرياها في منشآت منجمية بانجلترا إلى نتائج تتعارض مع الطرح التايلوري-الفوردي، مفادها أن كل تكنولوجيا تتفاعل مع نمط تنظيمي معيّن، و بذلك فإن المنظمة تشكل نظاما مفتوحا يتفاعل ضمنه نظام تقني و آخر اجتماعي، و أن التركيب بين هذين النظامين يؤدي إلى إيجاد تشكلات تنظيمية متعددة، مما يترتب عنه تعدد الأنماط التنظيمية.

فتحت هذه النظرية الباب أمام تبني النظرة النظامية (أو النظمية) ***Systémique*** للمنظمة و التنظيم، حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن المنظمة عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية المترابطة و المتفاعلة بحيث يؤدي أي تعديل في أي نظام فرعي إلى حدوث تعديلات أو تأثيرات على نظام فرعي آخر على الأقل، و بذلك تحتل علاقات التفاعل بين النظم الفرعية أهمية كبيرة في التحليل مما يستوجب اعتماد طريقة اندماجية خلافا للطرح الكلاسيكي التجزيئي الذي يتناول بالتحليل كل وظيفة أو عملية على حدة.

و لنا وقفة مستفيضة مع هذه المقاربة في الفصل الرابع من هذه الدراسة على اعتبار أن المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي تعتمد كلها الطريقة النظمية لأسباب و دوافع سنذكرها في موضعها إن شاء الله تعالى.

3-2-2- المقاربات الموقفية

القضية الجوهرية التي تطرحها النظريات الموقفية على اختلاف توجهاتها هي معارضة فكرة وجود مبادئ شاملة و معيارية و شكل تنظيمي حدّي أو أمثل كما ادعته النظريات الكلاسيكية للتنظيم، إن ما يوجد في الواقع ليس سوى تشكلات تنظيمية تتكيف وفق ما تمارسه مختلف الضغوطات البيئية من تأثير، و عليه فإن المنظمة لم تعد في تصور هذه النظريات ذلك الكيان المغلق و المنعزل عن معطيات المحيط الخارجي كما رأيناه في الاتجاهين السابقين

(الكلاسيكي و الإنساني)، و يمكننا تلمس أهم هذه المؤثرات من خلال استعراض مجموعتين من المتغيرات الموقفية انطلاقا من نوعية المؤثرات المعتمدة لدى كل مجموعة (المتغيرات الداخلية و المتغيرات الخارجية):

أ) المتغيّرات الداخلية:

* الحجم: إن تنامي حجم المؤسسة يؤدي حسب .*Rojot R. & Bergman* A[90] و غيرهما إلى تميّز هيكلها، ففي منظمة كبيرة الحجم تتزايد الوحدات الأفقية (الشُعب، الفروع، المصالح، الأقسام...) و المستويات التدرجية، إضافة إلى التخصص الضيق للمناصب.

* السن: يربط *Greiner* بين نمو حجم المنظمة و المراحل الزمنية التي تجتازها، و قد حدّد، هو و غيره، عددا من المراحل على النحو التالي:

- نشأة المؤسسة
- إدارة المؤسسة
- التفويض
- التنسيق
- التعاون ما بين الأفراد.

و تتميز كل مرحلة بصفات خاصة كون المنظمة تتعرض خلال كل مرحلة لضغوطات وأزمات متميّزة عن تلك التي تواجهها في المراحل الأخرى، و تتطلب بالتالي أنماطا تنظيمية خصوصية.

* التكنولوجيا: تمكنت *J. Woodward* من أن تثبت إحصائيا درجة الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة و خياراتها التنظيمية، و من ثم اعتبرت نوعية التكنولوجيا المستخدمة بمثابة العامل الأهم في تحديد التركيبة التنظيمية الملائمة.

وعليه ميّزت وودوارد بين ثلاثة أنماط إنتاجية:

- نمط الإنتاج الوحدوي أو القليل الحجم: يتميّز بخط تدرجي قصير و صيغ اتصال غير رسمية غالبا، و هو نمط يعتمد على الطلبيات مما يمنح الوظيفة التسويقية مكانة أساسية في التنظيم.

---

90 ***Comportement et organisation***, éd. Vuibert, 1989.

– نمط الإنتاج المكثف (النمط الفوردي): يتميّز بهيكل تنظيمي متعدد المستويات و بنظام تسييري يرتكز على الرقابة الصارمة، و تحظى فيه الوظيفة الإنتاجية بالأهمية الكبرى.

– نمط الإنتاج المتواصل: يرتكز هذا النمط على الاستغلال الأمثل لكفاءات و خبرات كل الأفراد لإنجاز أشغال متعددة التخصصات ضمن نظام تسيير بالمشاريع أو المسارات و بالاعتماد على هيكل تنظيمي اعتراضي.

ب) المتغيّرات الخارجية

* يتحدد هيكل المنظمة – حسب برنس و ستالكر ***Burns & Stalker*** – تبعا لدرجة التعقيد و الاستقرار اللتين يتميّز بهما محيطها المباشر، و عليه ميّزا بين نوعين من الهياكل:

– الهياكل الميكانيكية: ملائمة أكثر للمحيطات الثابتة (المستقرة) و البسيطة أو الأقل تعقيدا، كونها تتميّز بتوحيد الإجراءات و مركزية نظام اتخاذ القرارات؛

– الهياكل العضوية: تتلاءم مع مقتضيات المحيطات المضطربة و الكثيرة الغموض، لكونها تتميّز بالمرونة و القابلية للتكيّف السريع مع المستجدات و لامركزية القرارات.

* و في نفس السياق يرى ***P. R. Lawrence & J. W. Lorsch*** [(91)] أن الوسط الذي تنمو فيه المؤسسة يؤثر مباشرة على نوعية الهياكل المعتمدة، و بعد دراسة عشر مؤسسات أمريكية توصّلا إلى أنه كلما كان المحيط ثابتا كلما كان الهيكل صلبا (مضبوطا بدقة *Formalisée*) بينما تميل المؤسسات المتواجدة في محيطات ديناميكية إلى اعتماد هياكل مرنة؛ و قد صاغ ***H. Mintzberg*** هذا التحليل في المصفوفة التالية:

---

[91] P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, ***Adapter les structures de l'entreprise*** , les Editions d' Organisation, 1989 (Traduction française).

شكل (1-5) : مصفوفة تحليل المحيط لـ*Mintzberg*

المحيط	ثابت	ديناميكي
معقد	لامركزي بيروقراطي (توحيد المؤهلات)	لا مركزي عضوي (تعديل متبادل Ajustement Mutuel)
بسيط	مركزي بيروقراطي (توحيد إجراءات العمل)	مركزي عضوي (إشراف مباشر)

Source : J. Orsoni , Management Stratégique , p. 47

* و من جهته طرح *Alfred CHANDLER* في وقت مبكر (1962) فكرة تأثير الإستراتيجية على الهياكل التنظيمية، فكل تغيير في استراتيجية المؤسسة، كتنويع المنتجات مثلا، يُثير تعديلات متلاحقة على الهيكل، و قد تأكد هذا الطرح بفضل مجموعة كبيرة من الأبحاث الميدانية التي أجريت عقب ذلك في بريطانيا (*Channon* 1973) و في فرنسا (*Pooley-Dias*, 1972) و ألمانيا (*Thanheiser* 1972).

كما كان للإسهامات الحديثة لمنظري الإستراتيجية و الهياكل *M. Porter, Hambrick, Miles & Snow, Burns & Stalker, Thampson, Galbraith* و غيرهم، دورا فعالا في بلورة طرح جديد مرتكز على التفاعل بين الإستراتيجيات و الهياكل، تمخض عنه صياغة تشكلات تنظيمية من منظور موقفي *Contingent*.

و توّجت هذه المحاولات بصياغة *H. Mintzberg* لنظرية التشكيلات الهيكلية التي ضمنها كتابه *Structures et dynamiques des organisations* حيث طرح خمس تشكيلات مختلفة [92]:

[92] و في كتابه Le pouvoir dans les organisations أضاف H. Mintzberg تشكيلتين، و أعاد تأكيد ذلك في كتابه Le Management (Voyage au cœur des organisations) حيث أورد التشكيلات السبع : Entrepreneuriale , Mécaniste , Divisionnalisée , Professionnelle , Innovatrice , Missionnaire & Politique .
(Le Management p. 146)

جدول (1-2) : التشكيلات الهيكلية حسب Mintzberg

التشكيلة الهيكلية	الميكانيزم الأساسي للتنسيق	الجزء الهام في المنظمة [93]	نوع اللامركزية
هيكل بسيط Structure simple	إشراف مباشر	القمة الإستراتيجية	مركزية أفقية و عمودية
بيروقراطية آلية Bureaucratie mécaniste	توحيد إجراءات العمل	الهيكل التقني	لا مركزية أفقية و عمودية محدودة
بيروقراطية مهنية Bureaucratie professionnelle	توحيد التأهيل	مركز العمليات	لامركزية أفقية و عمودية
شكل تقسيمي Forme Divisionnalisée	توحيد المنتوجات	الخط التدرجي	لا مركزية عمودية محدودة
الشكل المؤقت (الملائم لحالة معينة) Adhocratie	التعديل المتبادل	وظائف الدعم اللوجستي	لا مركزية انتقائية

Source : Mintzberg H., "Structures et dynamiques des organisations" , p. 269.

3-2-3- المقاربة النيو-كلاسيكية

ساهم عدد من الممارسين الإداريين و الاستشاريين في بلورة توجه تنظيمي جديد يتناول المنظمة من منظور براجماتي بغية اقتراح مناهج إدارية و صيغ تنظيمية جديدة:

* تمكّن ألفراد سلوان *A. Sloan*[94] من إحداث قطيعة مع التنظيم الفوردي و اعتماد أسلوب تسيير يرتكز على اللامركزية المنسقة بهدف تشجيع المبادرات و تحميل المسئوليات في شتى المستويات؛ و من أجل ضمان الانسجام و التوافق بين مختلف الأقسام المستقلة داخل المؤسسة ابتكر سلوان ميكانيزمات تنسيقية تسمح بالانتقال الآلي للمعلومات.

[93] تتشكل المنظمة حسب H. Mintzberg من ستة عناصر أساسية هي : (1) القمة الإستراتيجية Sommet Stratégique, (2) الخط التدرجي Ligne Hiérarchique , (3) مركز العمليات Centre Opérationnel , (4) الهيكل التقني Technostructure , (5) وظائف الدعم اللوجستي Fonctions de support logistique , (6) الإيديولوجية Idéologie .

[94] قضى سلوان 45 سنة من حياته في خدمة General Motors Company ، 23 منها في منصب مدير عام و 10 سنوات رئيسا لمجلس الإدارة، و قد حققت GMC تحت إدارته موقعا رياديا عالميا.

* كما كان لإسهامات أوكتاف جيلينيي *O. Gelinier*[95] آثارا بالغة الأهمية في مسيرة الفكر التنظيمي، حيث كان سباقا لاقتراح فكرة الإدارة التساهمية بالأهداف *DPPO* عبر تشكيل فرق عمل محدودة الأفراد و ذات استقلالية كبيرة في اتخاذ المبادرات و تحديد سبل و مناهج تحقيق الأهداف.

3-2-4- المقاربة الثقافية

برز الاهتمام بالأبعاد الثقافية للتنظيم (أو ثقافة المنظمة) منذ مطلع الثمانينات بفعل تظافر عدد من العوامل أهمها إفلاس العقلانية المطلقة و الانتكاسة التي لحقت بمؤسسات الامتياز كما حددها بيترز و ووترمان *Peters & Waterman* في كتابهما الشهير "ثمن الامتياز" *Le Prix de L'Excellence* ، إضافة إلى تنامي الدور الياباني على الساحة الاقتصادية الدولية.

ساهم ويليام أوشي *W. Ouchi* و موريس تيفني *M. Thevenet* و غيرهما في بيان دور الثقافة كمحدد أساسي للسلوكيات التنظيمية و متغير مركزي في سير المنظمة و عامل جوهري للنجاح و التفوق، كما كانت لنظرية *Geert Hofstede* أهمية كبيرة في تحديد عناصر التشخيص الثقافي في زمن تنامت فيه مظاهر الخلافات و التباينات الثقافية.

3-2-5- المقاربة السوسيولوجية

تهدف النظريات السوسيولوجية للتنظيم إلى تحليل أنظمة العلاقات بين الفاعلين في المنظمة، و ترتكز على منطق الفعل *L'Action* حيث تعتبر أن الفرد لا يندفع في العمل بدوافع الدخل فقط (التايلورية) و لا يتصرف كفاعل سلبي ينحصر سلوكه في ردود أفعال بسيطة اتجاه المنبهات (العلاقات الإنسانية)، بل يعتبر كائن حر و مستقل بقراراته و استراتيجياته الفردية.

أكد ميشال كروزيه *M. Crozier* و أرهارد فريدبرغ *E. Friedberg* في كتابهما *L'acteur et le système* أن كل فرد يتصرف كفاعل استراتيجي في المنظمة للحصول على أقصى المنافع و توسيع نطاق النفوذ، و عليه فإن السلطة الفعلية لكل فرد تتمثل في قدرته على تقليص اللاتأكد في محيطه (مناطق الشك *Les zones d'incertitudes*)؛ و من ثم تنشأ

---

[95] أحد أقطاب الفكر الإداري الفرنسي تولى إدارة المنظمة الاستشارية الشهيرة CEGOS لفترة طويلة.

بين الأفراد علاقات تخرج عن نطاق التعبير الرسمي في المنظمة أطلق عليها كروزيه و فريدبرغ اسم نظام النشاط الفعلي *Le système d'action concret*.

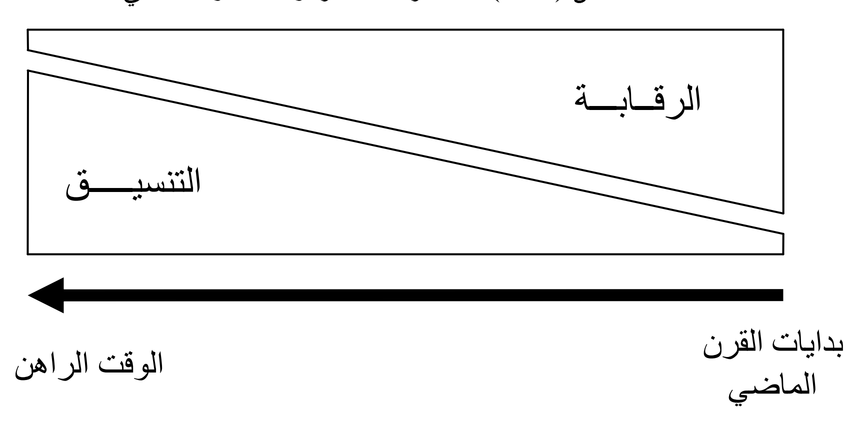
و من جهته اهتم السوسيولوجي الفرنسي رينو ***J.D. Reynaud*** بمشكلة التعديل الاجتماعي ***La régulation sociale*** فقد أصدر سنة 1989 كتابا بعنوان ***Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*** حيث حلل بنية النشاط الجماعي في المنظمة أين تتفاعل ألعاب و استراتيجيات الفاعلين، و من أجل التحكم في السلوكيات الفردية و إرساء دعائم البناء الاجتماعي و النشاط الجماعي تلجأ المنظمة باستمرار إلى تجديد القواعد التي تمكنها من إحداث التعديل الاجتماعي بواسطة التبادل و التفاوض.

حوصلة شاملة لأهم التحولات التنظيمية :

و حتى لا نطيل أكثر في تتبع مختلف المقاربات الحديثة نشير باختصار إلى وجود إسهامات أخرى لا تقل أهمية عما ذكرنا غير أن نطاق البحث لا يتسع لإيرادها جميعا، منها المقاربة الاقتصادية (ويليامسون و كوز و غيرهما) و المقاربة السلوكية (مارش و سيارت و آخرين)، إضافة إلى المقاربة التعلمية (آرجريس و شاين و غيرهما) و التي نعتبر أننا استوفيناها حقها من البحث فيما تعرضنا له من الحديث عن إدارة المعرفة في الكتاب الذي أنجزناه بالتعاون مع الدكتور الجيلالي بن عبو: ***تطوير الكفاءات و إدارة الموارد المعرفية***، و فيما سنورده لاحقا عن بروز نموذج الكفاءات.

ما يلاحظ عبر متابعة مسيرة الفكر التنظيمي عن كثب هو التحوّل التدريجي من تصوّر سلبي للإنسان، تصوّر يفتقر إلى عنصر الثقة و التعامل الإنساني، إلى تصوّرات أكثر إيجابية و معاملات أكثر إنسانية، و الانتقال أيضا من مناهج عمل متصلبة و ذات أسس معيارية تحتل فيها الرقابة مكان الصدارة إلى مناهج أخرى مرنة أي قابلة للتعديل السريع لمسايرة مستجدات المحيط و ضغوطاته، و هي مناهج تعتمد بشكل كبير على عنصري التنسيق و التعاون باعتبارهما دعامتي التنظيم الحديث؛ و الشكل التالي يصوّر هذا التحول منذ انطلاقة الفكر التنظيمي إل اليوم:

شكل (1-6): التحولات الجوهرية للفكر التنظيمي



إن الخروج من منطق المعيارية و تبني مناهج تنظيمية مرنة أملته عدة اعتبارات سنأتي على ذكر أهمها في المطلب القادم، غير أنه بالإمكان الإشارة ابتداء إلى العوامل الثلاثة المميّزة لمحيط الأعمال في الوقت الراهن، و التي عبّر عنها هامر و شامبي في كتابهما *Reengineering* بعبارة *Les 3 C*: المنافسة الشديدة *Concurrence exacerbée* و التغيرات السريعة *Changements rapides* و الزبون ــ الملك *Client-roi*.

هذه العوامل تفرض على كل مؤسسة – من أجل ضمان بقائها و تحقيق أهدافها – أن تكون لها قدرة كبيرة على التكيّف السريع، بله التجاوب الاستباقي *La Proactivité* ، مع تقلبات المحيط، أو بعبارة أخرى يتوجّب على المنظمات التحلي بالمرونة التنظيمية *La Flexibilité Organisationnelle*.

هذه الأخيرة تتركب من جملة من العناصر الأساسية التي أضحت اليوم بمثابة السمات الخاصة بمؤسسات "النموذج الثالث" : الذكاء، التعددية، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصال، الجودة، الاستباقية...

كل ذلك تزامن مع بروز أشكال تنظيمية جديدة – بل لقد كان أيضا أحد عوامل ظهورها – نستعرض أهمها في المطلب الموالي بغية الوقوف على مواصفاتها و تلمس مظاهر المرونة التنظيمية فيها.

المطلب الثاني

الأشكال الجديدة لتنظيم العمل

شكلت الصدمة البترولية الأولى لحظة تحوّل حاسمة لمنظمات الأعمال و إيذانا بانتهاء مرحلة الثلاثين الرغدة و دخول تلك المنظمات مرحلة جديدة تتسم أساسا باللاتأكد، و كذلك كان للتفوّق الياباني الباهر وما ذكرناه من عوامل بيئية، دفعا قويا باتجاه ظهور أشكال تنظيمية جديدة لاسيما منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي.

أهم ما يميّز هذه الأشكال التنظيمية بوجه خاص هو سعيها الدؤوب إلى التخلص من إفرازات التنظيم التقليدي للعمل و إرساء دعائم روح تنظيمية و أنماط علاقاتية جديدة تصبو دوما نحو تحقيق النجاعة و بلوغ مستويات الامتياز بواسطة التركيز على الجودة و الاستغلال الأمثل للموارد لاسيما الموارد البشرية.

و يصف ***Hubert Landier*** هذا النمط التنظيمي الجديد بقوله: *"إنه نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة و يجعل من الجودة انشغالا دائما، و يسعى لأن يكون أكثر مرونة و أكثر إبداعية، و تكون المؤسسة بموجبه بحاجة أكثر إلى ذكاء كل مستخدميها لا إلى سواعدهم فقط، و تخرج من نطاق انحصار صورتها في هيكلها التدرجي، و لا يبقى تدرجها متمثلا فقط في إصدار الأوامر و مراقبة تنفيذها، إنه نموذج يدعو إلى مشاركة كل واحد فعليا في مشروع مشترك يرتكز على ضرورة التواصل، التشاور و التعبير الحر"* (96).

و قبل التعرض إلى هذه الأشكال الجديدة يجدر بنا الوقوف على ماهية المرونة التنظيمية و أهميتها باعتبارها الأساس الذي تنبني عليه تلك الأشكال كلها.

1- المرونة التنظيمية

بعد قرابة القرن من الهيمنة الشاملة عجزت التايلورية و نموذج التنظيم البيروقراطي للعمـــل المنبثق عنها، عن الاستجابة الملائمة للتغيرات المتعددة المتولدة عن العولمة، الاستعمال المكثّـــف

---

[96] Landier H., ***L'entreprise face au changement***, Entreprise Moderne d' Edition , Paris 1987 . Cité par Caspar et Afriat p. 71.

للتكنولوجيات الجديدة، اقتصاد المعرفة، الإنتاج حسب المقاس *Au plus juste* و التعامل مع يد عاملة متنوّعة، متعلمة و راغبة أكثر في الاستقلالية.

و بذلك تركت الهياكل الآلية الساحة تدريجيا لأشكال تنظيمية تهتم أكثر بالمسارات الاعتراضية *Processus transversaux* التي تسمح بتلبية الاحتياجات المشخّصة لزبائن متشدّدين و مطّلعين *Clients informés et exigeants* ، أشكال تنظيمية تتسم بالمرونة و ذات قابلية للتكيّف و التفاعل السريع و الفعال مع المستجدات البيئية.

1-1- مفهوم المرونة التنظيمية

يعرّف *Elie Cohen* المرونة التنظيمية بقوله : *"هي قدرة المؤسسة على التكيّف في أسرع الآجال مع تغيّرات غير متوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إداري أو سياسي ... إلخ، فهذه كلها أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، و تتطلب رد فعل سريع و حاسم"* (97).

أمام حالات التعقيد و اللاتأكد تنتظر كل منظمة من مستخدميها إبداء قدرة كبيرة على تسيير الوضعيات المعقّدة، تجاوز الإطار المحدد للعمل و الاستجابة لمتطلبات التغيير في الوقت الفعلي *Réagir en temps réel* ، و عليه فإن صفات مهنية جديدة برزت نتيجة لذلك أهمها: معالجة المشاكل، المظاهر العلاقاتية ... إلخ (98).

و يمكن تناول معالجة المشاكل في المؤسسة بطرق متعددة، أهم هذه الطرق هو اختيار نمط تنظيمي تطوري، لأن تكيّف تنظيم العمل مع مختلف الضغوطات يتطلب التطور المستمر للتنظيم.

و لا تقتصر المرونة على المواجهة السلبية للضغوطات الخارجية كما تؤكّد معظم التعاريف التي تركّز على ظواهر التكيّف مع تقلبات المحيط، و تجعل بالتالي من المرونة تراكما لموارد يتم استغلالها حسب الأحداث الخارجة عن نطاق المؤسسة؛ إن المرونة التنظيمية أضحت اليوم موردا استراتيجيا حيث يمكن توظيفها في استراتيجيات هجومية متى ما توصلت المؤسسة إلى

---

97 Cohen E. , " ***Dictionnaire de gestion*** " , p. 150.
98 CNPF , op. cit. , Tome 1 p.7.

عرض منتجات أكثر تنوّعا من المنافسين، و تجديدها باستمرار مع تشخيص الخدمات التابعة، فإنها تقوم بذلك بتغيير قواعد اللعبة لصالحها خالقة لاتأكدا كبيرا داخل القطاع الصناعي بمقدورها هي وحدها توجيهه و التحكم فيه.

و هنا تبرز أهمية الكفاءات في إدارة الوضعيات المشكلة و المعقدة و خلق ديناميكية تفاعل مرنة، غير أن تفعيل الكفاءات يتنافى و التنظيم الصلب و المحجوز *cloisonnée* في حدود المنصب أو العمل المحدد بموجب تعليمات صادرة عن المستويات التدرجية المتتالية.

إن التنظيم المرن يستوجب الحد من مركزية القرار و منح استقلالية أكبر لمختلف الوحدات و الهياكل المكوّنة للمنظمة و للأفراد العاملين في شتى المستويات.

و في خضم البحث عن تحقيق تنظيم مرن يطرح السؤال الجوهري التالي: هل يستحسن الحفاظ على العمل الواجب إنجازه داخل المنظمة أم يوزع بين عدد من الموردين؟ في الحالة الأولى يمكن الحصول على المرونة باستعمال التكنولوجيات الجديدة أو باعتماد تطبيقات مختلفة كدوران المهام، مضاعفة الكفاءات و تسطيح هياكل القرار *Aplatissement des structures de décision*، و في الحالة الثانية تركّز المنظمة جهودها حول نواة من الكفاءات الأساسية التي تتقنها جيّدا، و تحوّل إنجاز باقي المهام لشركاء خارجيين يتم تغييرهم بمقتضى احتياجات السوق (المناولة أو العمل الباطني، استعمال عمال مستقلين، استشاريين ... إلخ).

1-2- النموذج الياباني للمرونة التنظيمية

لقد كانت المؤسسات اليابانية سبّاقة إلى اعتماد أنظمة عمل مرنة و متفاعلة مع المحيط الخارجي بعد أن أدرك اليابانيون أن مواجهة التحديات هي مشكلة الجميع مما يستدعي تجنيد كل الطاقات المتوفرة، و في هذا الصدد يعلن رجل الأعمال الياباني *Matsushita Konosuke* في كتابه *"Confidences"* حيث يقارن بين النظامين الإداريين المهيمنين في الوقت الراهن (النظام الأمريكي [الفوردي] و النظام الياباني [التويوتي]):

" سوف ننتصر نحن و سيخسر الغرب الصناعي، و لن تستطيعوا أن تفعلوا أي شئ لأنكم تحملون عوامل فنائكم في أنفسكم.

" إن منظماتكم تايلورية، و الأخطر من ذلك أن عقولكم أيضا تايلورية، فأنتم مقتنعــون بأنكم تشغلون مؤسساتكم جيّدا بالتمييز بين الرؤساء من جهة و المنفذين من جهة أخرى، بين الذين يفكّرون و الذين يركّبون الدواليب.

" إن الإدارة بالنسبة لكم هي فن التمرير الجيّد للأفكار من أرباب العمل إلى العمال.

" أما نحن فنعتبر ما بعد تايلوريين *Post-tayloriens* ، أدركنا أن الأعمال أصبحت اليوم أكثر تعقيدا و أكثر صعوبة، و أن حياة المنشأة أصبحت أكثر إشكالا في محيط شديد الخطورة، غير متوقع و تنافسي، مما يفرض على المؤسسة التجنيد اليومي لكل الذكاء لدى جميع الأفــراد حتى تكون لها فرصة للخلاص .....

" ذكاء كل الأفراد هو وحده الذي يكفل للمؤسسة مواجهة التقلبات و مستلزمات المحيط الجديد، لذلك تعطي شركاتنا الكبرى ثلاث أو أربع مرات أكثر من التكوين لكل المستخدمين مما تعطيه الشركات الغربية، و لذلك تحافظ شركاتنا داخلها على حوار و تواصــل مكثــف لدرجة أنها تطلب باستمرار من الجميع تقديم الاقتراحات، و تطالب قبل ذلك النظام التربــوي الوطني بالإعداد المستمر لخرّيجين شاملين، مستنيرين و مثقفين، يشــكلون الأرضــية الخصــبة اللازمة لصناعة تتغذى دوما على الذكاء" [99].

ترتكز الفلسفة اليابانية في مجال التنظيم على ثقافة الخفّة *La culture d'agilité* الإنتاجية و الهيكلية، و خلافا للأمريكيين يرى اليابانيون أن تقليص التكاليف لا يتأتى بمضاعفة الإنتـــاج (الاقتصاد السلمي *L'économie d'échelle*) و إنما بإلغاء كل أنواع التبذير.

و يحدد *Taichi OHNO*، الرئيس المدير العام الأسبق لشركة *Toyota* و مؤسس النظام الإداري الذي يحمل اسمها *Toyotisme*، سبعة أسباب للتبذير هي : الإنتاج الزائـــد، انتظـــار النقل، التحميل و التفريغ غير اللازمين، تصنيع غير لازم لبعض المركبات و الأجزاء، مخـــزون فائض، حركات غير لازمة و منتوج معيب [100].

و على هذا الأساس نجد المبدأ الجوهري السائد في اليابان هو "الإنتاج الجيّد بدل الإنتـــاج الكثير" *Produire mieux au lieu de produire plus*، و ذلك بإعادة تصميم تنظـــيم الورشات و القضاء على بعض الروتينيات المتجذرة، و مما يعطي دفعا أكبر لنفاذ هذا المبدأ هو

---

[99] Robert PAPIN , " ***LE DIRECTIONNAIRE : Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants*** ", éd. Dunod 1985 , pp. 15-16.

[100] Renaud De MARICOURT, ***Les Samourais du Management***, p.11.

عقيدة التحسين المستمر التي يعتنقها اليابانيون *KAIZEN*، و التي يؤدي تطبيقها على مسارات العمل إلى تقليص عدد العاملين على الآلات *Opérateurs* و تخفيض الوقت الفعلي للإنتاج.

و من الطرق المبتكرة في المرونة التنظيمية :

- طريقة تجميع عدة خطوط إنتاج في شكل U، و تضمن هذه الطريقة مرونة كبيرة في تعديل عدد العاملين على الآلات حسب تموّجات حجم الإنتاج على المدى القصير، و الحفاظ على إنتاجية مرتفعة بسبب تقليص عدد العاملين جراء التعديلات المعتمدة.
- طريقة الإنتاج حسب الطلب *Lean production* من خلال تحويل مسار الإنتاج من المنتهى (الزبائن) إلى المبتدأ *de l'aval vers l'amont* ، و استخدام نظام البطاقات *Kanban* للتحكم في العملية الإنتاجية و ضمان أقل تكلفة ممكنة : مخزون صفر ـــ عطل صفر ـــ عيوب صفر ـــ آجال صفر ـــ ورق صفر...
- طريقة السينات الخمس *Les 5 S* نسبة للحروف الأولى لخمس كلمات يابانية تشكل تعليمات يتوجب على العامل التزامها باستمرار ضمانا للجودة و الأداء الفعال:

1) **Seiri** (Eliminer, Débarasser) التخلص من كل ما لا يحتاج إليه العامل في موقع عمله

2) **Seiton** (Ranger) ترتيب كل وسائل و أدوات العمل

3) **Seiso** (Nettoyer et inspecter) تنظيف مكان العمل

4) **Seiketsu** (Rendre évident, Maintenir la propreté) الاستمرار في الحفاظ على الترتيب و النظافة

5) **Shitsuke** (Rigueur, respecter ce standard, faire respecter et progresser) الصرامة في احترام هذا النظام

1-3- مزايا المرونة التنظيمية

من نافلة القول التأكيد على أهمية التنظيم المرن مقارنة بالتنظيم الصلب خاصة في ظل ظروف تتميّز بالتقلبات المستمرة و غير المتوقعة.

لقد مكّنت هذه المرونة المؤسسات اليابانية من رفع إنتاجيتها بوتيرة سريعة و تسجيل مستويات أداء عالية في كثير من المجالات و تحقيق تفوق كبير على المؤسسات الغربية، و

الأمريكية على وجه الخصوص، مما دفع هذه الأخيرة إلى محاولة اقتفاء آثارها و اعتماد أساليب تسيير ذات جذور يابانية.

إن المقارنة بين النظام الياباني و الأنظمة الغربية تبرز تفوقا ساحقا للأول كما يبينه الجدول التالي الخاص بقطاع صناعة السيارات :

جدول (1-3) : النجاعة في النظامين الياباني و الغربي

	اليابان	و.م.أ.	أوربا
الإنتاجية (ساعات / سيارات)	16.8	25.1	36.2
الجودة (عدد العيوب لكل 100 سيارة)	60	82	97
مساحة الإنتاج (م^2 / سيارة / سنة)	0.53	0.72	0.72
مساحة ورشة التصليح (بالنسبة المئوية للمساحة الكلية لورشات التجميع)	4.1	12.9	14.4
المخزونات (لـــ 8 أنواع من القطع)	0.2	2.9	2
نسبة العمال العاملين في مجموعات	69.3	17.3	0.6
عدد الاقتراحات (لكل عامل / سنة)	61.6	0.4	0.4
عدد أصناف التأهيلات	12	67	15
عدد ساعات التكوين لكل عامل، للمـــوظفين الجدد	380	46	173
عدد العمليات الآلية *Automatisées* :			
التلحيم	86	76	77
الطلاء	55	34	38
التركيب	2	1	3

Source : The Economist (Dossier spécial " the car industry", p.10), Londres oct. 1992. Cité par R. De Maricourt, Les Samouraïs du Management , p. 25

2- الأشكال التنظيمية الجديدة

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي ظهور عدد كبير من الأشكال التنظيميـــة الـــتي حاولت المنظمات بواسطتها تجاوز الضغوطات التي تكثّفت خلال هذه الفترة، لاسيما اشـــتداد المنافسة بشكل غير مسبوق.

أمام هذه المعطيات الجديدة بات لزاما على المؤسسات اتخاذ تدابير إستراتيجية تنأى بها عن النظرة القاصرة إلى المحيط التنافسي لتقحم إمكانياتها الذاتية و مواردها الداخلية، و على رأسها الهيكلة التنظيمية باعتبارها أحد أهم الموارد، في صيرورتها التنظيمية و توجهاتها الإستراتيجية.

في إطار تطبيق مناهج التنظيم المبتكرة و الهادفة إلى تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات المحيط، لاسيما "نظام الوقت المحدد" *JAT* و "الهندسة الموازية" *Concurrent Engineering* و "الهندسة الإدارية" *Reengineering* ، برزت على الساحة أنماط تنظيمية متعددة، نقتصر هنا على أهمها : المؤسسة الأفقية و المؤسسة الشبكية و المؤسسة الافتراضية و المؤسسة المتعلمة.

2-1- المؤسسة الأفقية *L' Entreprise Horizontale*

يجد هذا النمط التنظيمي جذوره في عمليات إعادة الهيكلة و تقليص تعداد المستخدمين التي لجأت إليها المؤسسات لمواجهة الأزمات، لاسيما الانكماش الذي عرفته أمريكا بالخصوص في مطلع التسعينات، و قد أخذت آنذاك إسم "تقليص حجم المؤسسة" *Downsizing*.

و عرف هذا المفهوم انتشارا واسعا بفعل تأثير تقنيات المسارات *Business Process Engineering (BPR)*، أي إعادة تنظيم المؤسسة بصفة جذرية و بالتركيز على مساراتها الأساسية .

إن المؤسسة الأفقية تتهيكل حول المسارات لا المهام أو الوظائف، و تتضمن مستويات تدرجية قليلة، كما تخوّل إنجاز العمل لمجموعات مستقلة و منظمة ذاتيا *Equipes auto-managées*.

يطلق على هذا الشكل أيضا إسم المنظمة المخففة أو المسطحة *Organisation allégée ou aplatie*، و تتميّز بالخصائص الأساسية التالية:

- هيكلها التدرجي مسطح و وسيلة التنسيق المفضلة فيها هي الإشراف المباشر ؛
- تمارس رقابة صارمة على العمل بواسطة التكنولوجيا، توحيد إجراءات العمل و معايير التصنيع ؛
- يرتكز تنظيم العمل على تقسيم المهام إلى نشاطات بسيطة ؛
- دوران المناصب يشجع تعددية تخصصات المستخدمين ؛

❖ كل عامل مسئول عن جودة عمله ؛

❖ يستشار المستخدمون بواسطة برامج التحسين المتواصل، دوائر الجودة و أشكال تشـــاورية أخرى.

2-2- المؤسسة الشبكية *L' Entreprise Réseau*

الفكرة الأساسية وراء ظهور هذا النوع من المؤسسات هي الإقتصار داخليا على النشاطات التي تتطلب كفاءة أو كفاءات أساسية، و إخراج الباقي، أي تكليف مـــوردين، منـــاولين أو شركاء خارجيين بإنجازها ***Outsourcing / Externalisation***.

رغم بساطة هذه الفكرة المبدئية إلا أن تطبيقها ليس كذلك، لأنه يتطلب في مرحلـــة أولى إجراء تفكير إستراتيجي معمق، و ذلك بالتساؤل عن المهنة الأساسية للمؤسسة *Le cœur de métier*، مهاراتها الفعلية، مَكمَن القيمة المضافة في منتوجاتها أو خدماتها، المهن التي لا تحســـن إنجازها، وجود مختصين خارجيين يمكن التنازل لهم عن نشاط أو بعض النشاطات [(101)].

يمكن تمثّل المؤسسة الشبكية كنواة مركزية في اتصال بشبكة من المـــوردين، ممـــا يســـمح للمؤسسة بتركيز مواردها النادرة على مزاياها التنافسية.

و يعرف نظام المناولة، الذي يربط بين مؤسسات متوسطة و صغيرة و أخرى كبيرة، تطورا كبيرا في اليابان حيث يمثل إحدى الخصائص الصناعية، فشركتي ***Nissan*** و ***Toyota*** مـــثلا تلجآن إلى المناولة بنسبة تتراوح ما بين 75 و 80% [(102)].

و في هذا الإطار احتفظت شركة ***Nike*** بنشاطين أساسيين: البحث و التطوير و التسويق، و قسمت باقي النشاطات على شركاء خارجيين.

تتميّز المؤسسة الشبكية بالخصائص التالية :

❖ المؤسسة الشبكية نواة مركزية يختلف حجمها و أهميتها من مؤسسة لأخرى ؛

❖ تهدف المؤسسة الشبكية إلى تحقيق البقاء، لذلك ترتبط بشركائها بشكل دائم (المـــديين المتوسط و الطويل) ؛

---

101 Daniel CHABBERT , " ***Externalisation : des gisements de compétitivité stratégique*** " , Pole productique , Rhone-Alpes n° 69 , Décembre 2002 .

102 Bermond J. & al. , " ***L' Economie du Japon*** " p. 118.

❖ أعضاء الشبكة يتشكلون من كيانات قانونية متميّزة ؛
❖ شركاء الشبكة يركّزون نشاطاتهم على كفاءاتهم المميّزة ؛
❖ يرتبط الشركاء بالنواة المركزية بموجب علاقات تعاقدية ؛
❖ يقبل الشركاء في الشبكة الخضوع لمجموعة قواعد و رقابات يمليها الآمر أو النواة المركزية.

2-3- المؤسسة الإفتراضية *L' Entreprise Virtuelle*

تباينت مفاهيم المنظمة الافتراضية و تعددت مدلولاتها و إن اتفقت جميعها على إدراج عاملين أساسيين هما: 1) العمل عن بعد ضمن شبكة من العلاقات و 2) باستخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال.

و عليه يرى بعض المختصين أن المؤسسة الافتراضية لا تختلف كثيرا عن المؤسسة الشبكية إلا أنها لا تنشأ لتدوم و إنما لتحقق إنجازا معيّنا ثم تزول بانقضاء الحاجة إليها، لذلك تعتبر المؤسسة الإفتراضية منظمة مؤقتة، تتضافر فيها جهود مجموعة الشركاء المبادرين بإنشاء المؤسسة الإفتراضية لإنجاز مشروع مشترك كما اشتركت *Motorolla* , *IBM* و *Apple* سنة 1994 في إنشاء مؤسسة افتراضية لتصميم، إنتاج و بيع *Microprocesseur Power PC*.

و قد أحصى *R. Meissonier* عددا من المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية و المستخدمة بكثرة في الأدبيات المتخصصة:

جدول (1-4) : المفاهيم المرتبطة بالمنظمة الافتراضية

الأفكار الأساسية	التسميات	المؤلفون
تصنيع منتج من قبل شبكة من المؤسسات المستخدمة للتكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال من أجل تنسيق و تحقيق فعالية مسار الإنتاج (التصميم المدعم بالحاسوب، الإنتاج المدعم بالحاسوب، الأتمتة، إلخ.)	مؤسسة افتراضية	Davidow & Malone (1992) ; Ettigoffer (1992) ; Hardwick & al (1996) ; Bartoli (1996) ; Gebauer (1996) ; Lebrun (1996) ; Favier & Coat (1997); Vekatraman (1999).
	تجمع افتراضي	Malone (1992) ; Davidow & Malone (1992) ; Miller, Clemons & Row (1993); Byrne (1993); Semich J.W. (1994); Powell & Gallegos (1998); Christie & Levary (1998).
	صناعة	Upton & McAfee (1996) ; Hardwick & Bolton (1997).

	افتراضية	
Goldman & Nagel (1993) ; Shields (1994).	منشأة افتراضية	
Kiosur (1996).	مصنع افتراضي	
Favier & Coat (1997, 1999); Mayère & Monnoyer (1997); Perlo & Hills (1998).	فريق افتراضي	إنجاز مشروع من طرف فريق عمل (ينتمي أعضاؤه إلى عدة منظمات) بواسطة استخدام ت ج إ إ[103] (مجموعة عمل Groupware مثلا) من أجل تحقيق العمل المشترك.
Berger (1996) ; Davenport & Pearlson (1998).	مكاتب افتراضية	التخلص من موقع العمل عبر اللجوء إلى العمل عن بعد بواسطة ت ج إ إ
Hedberg, Gatarski & Baumard (1998).	منظمة خيالية أو السايبر مؤسسة Cyberentreprise	تسويق الأنشطة عبر ت ج إ إ (الأنترنت بالخصوص: السايبر ماركت)

Source : Meissonier R., *Vers une prospective processuelle du concept d'organisation virtuelle*, IAE, Oct 2000 (http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/rapports/LP370-2000-584.pdf)

2-4- المؤسسة المتعلمة (أو التعلمية) *Entreprise Apprenante*

يعرف *J. Brilman* المؤسسة المتعلمة بقوله : هي تلك التي تسهر على *"تحسين معارف و كفاءات أعضائها، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار و يتحول لبلوغ أهدافه"* [104].

---

103 ت ج إ إ = التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال

104 Brilman op. Cit. P. 196.

و أورد المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين *CNPF* التعريف التالي : *"هـي مؤسسة تنتظم بشكل يسمح لأجرائها باكتساب و تنمية كفاءاقم في الوضعية المهنية باستمرار"* [105].

و يذكر *Brilman* مجموعة مواصفات تميّز المؤسسة التعلمية :

❖ الرغبة في التحول إلى "منظمة ذكيّة" أي قادرة على التعلم و تنمية قدراقا المستقبلية أحسن من منافسيها؛

❖ ممارسة اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية، الإنصات للزبائن و ممارسة الأداء المقارن *Benchmarking*؛

❖ يمارس المديرون فيها التفكير بطريقة نظمية *Systémique* من خلال ملاحظة سير المؤسسة كنظام؛

❖ تحسن تراكم *Accumulation* معارفها و خبراقا بالوسائل التقنية الملائمة، و تضعها في متناول أعضائها؛

❖ تضع استراتيجية تنمية مواردها البشرية في قلب سياستها العامة؛

❖ تخلق مناخا مشجعا للأفراد على التعلم و تنمية إمكانياقم (يتخذون المبادرات، ينمون ذكاءهم ... إلخ.)؛

❖ تعرف كيف تتحالف مع منظمات أخرى للإستفادة من خبراقا و سد نقائصها. [106]

و يحدد *Jean-Claude Tarondeau* المواصفات الأساسية للمؤسسات التعليمية في : المرونة، التفتح، الإستقلالية و القدرة على الإندماج [107].

2-5- مؤسسات المستقبل *Les Entreprises du Futur*

إن تعدد الأشكال التنظيمية فتح شهية الكثيرين للتفكير في أشكال المنظمات المستقبلية، و يأتي على رأس هؤلاء *Charles Handy* صاحب الكتاب الشهير *The Age of Unreason* الصادر سنة 1989، حيث يصف نماذج لمنظمات مستقبلية :

- منظمة النفل *L' Organisation Shamroke / Trèfle*
- المنظمة الفيدرالية *L' Organisation Fédérale*

105 CNPF op. Cit. Tome 5 p. 22

106 Brilman , op. cit. p. 196 – 197.

107 Tarondeau J.C. ; "***Le management des savoirs***" , p. 94.

• منظمة ^{3}I *L' Organisation I^3 : Intelligence, Informations, Idées = V.A*

و يتعرض *D. Quinn Mills* في كتابه *L' Entreprise Post-hiérarchique* إلى المؤسسة العنقودية التي ستحل محل المؤسسات التدرجية *Hiérarchique* الموجودة حاليا في حالة احتضار حسب رأيه.

و ما ينبغي التأكيد عليه في ختام هذا المطلب أن الأشكال التنظيمية الجديدة، التي استعرضنا أهمها، تجد جذورها في نمو الكفاءات و تشكل مركز أو نواة ذات كفاءات عالية و أساسية بالنسبة للمنظمة، حسب نموذج *Atkinson* الذي سنتعرض له بشيء من التفصيل لاحقا، هذه النواة تمنح المنظمة القدرة على التفرغ لمهن أساسية و التخلص من المهن الثانوية، و تخفيف وطأة التعداد البشري الهام الذي يستنفذ أحيانا طاقات المنظمات في مشاكل هامشية على حساب القضايا الجوهرية .

و بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه الأشكال بمثابة الدعامات التي تتيح تطوير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية بسبب تركيزها المكثّف على الكفاءات الأساسية في مواجهة الضغوطات التنافسية .

المطلب الثالث

التغيير التنظيمي و تحوّلات عالم الشغل

أحدثت مختلف العوامل التي أثرناها سابقا آثارا بالغة و انعكاسات مباشرة على البنى التنظيمية لمنظمات الأعمال في بعديها العلوي (التصوري، الفكري، الثقافي...) و القاعدي (الهياكل، العمليات، العلاقات...)، و غدا التغيير نتيجة لذلك مسارا اعتياديا و مستمرا خلافا لما كان عليه الأمر في فترات الاستقرار التي سبقت الصدمة البترولية الأولى.

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات حيث أضحى التكيّف السريع للمنظمة مع مستجدات المحيط و التفاعل مع تحولاته مسألة مصيرية يتحدد البقاء أو الزوال على أساسها[108] ، كما أن سرعة و تعقد التغيرات وضعت كفاءات المديرين و المستخدمين على المحك، و غيّرت كل المعطيات و القواعد التي

---

[108] Hellriegel, Slocum & Woodman, ***Management des Organisations***, P. 596.

حكمت أنظمة العمل و التسيير ردحا غير قصير من الزمن، و فرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيف و المرونة و التفتح و الاستقلالية.

و من ثم أصبح لزاما على المنظمة أن تكون مرنة لتتكيّف بسرعة مع تطوّرات السوق و خفيفة لتتغلب على المنافسة في ميدان الأسعار، و أكثر ابتكارية لتحافظ دوما على سبق كاف، و أكثر دافعية لتضمن لزبائنها أعلى جودة و أقصى خدمة ممكنة[109].

هذه المواصفات، و على اعتبار أنها عوامل تفاعلية، أي تتحول باستمرار نتيجة للتحولات الخارجية، تتطلب حيازة قدرة تغيّرية لدى المنظمة تؤهلها لإحداث تلك التحولات بفاعلية كبرى، بله القدرة على توجيه المستجدات المستقبلية بما يخدم مصالح المنظمة بدل الاستسلام لمجريات الأحداث و السير في ركابها.

1- التغيير التنظيمي

من القناعات التي تكرست في الآونة الأخيرة و أضحت راسخة لدى كل المهتمين بالظاهرة التنظيمية، أن التغيير مسألة حتمية، فالمنظمة إما أن تغير نفسها و تواكب المستجدات البيئية و تتكيف معها أو أن تعرض نفسها لاكتساح سيول التغيرات و الضغوطات الخارجية و الداخلية.

و على هذا الأساس يمكننا التمييز بين نوعين من التغيرات التنظيمية:

- التغيرات العفوية أو المفروضة على المنظمة *Changements Spontanés*؛
- التغيرات المخططة أو الإرادية *Changements Planifiés ou intentionnels*.

1-1 – طبيعة التغيير التنظيمي و مظاهره

يشكّل التغيير السريع و المتواصل السمة الأساسية المميّزة للمرحلة الراهنة من تاريخ البشرية، و عاملا ملازما لمسار الحياة الفردية و التنظيمية، لقد غدا التغيير حتمية لا مناص منها، بحكم أن الحياة بكل مناحيها مجبلة على ذلك، فإما التحوّل الإيجابي و الارتقاء و النمو و إما التقهقر و التردي إلى الحضيض، و في أغلب الحالات يكون المحيط هو السبب أو المبرر

---

[109] Hamel & Champy, ***Le Reengineering***, P. 15

للتغيير، حيث يركز التغيير في المنظور الإداري على حاجات الزبائن أو ضغوطات المنافسين بالخصوص[110].

و في تحقيق أجرته هيئة *The Conference Board* على 160 مؤسسة تبيّن أن الأسباب الأساسية لتغيير المؤسسات مرتبة حسب درجة الأهمية هي :

- مواجهة تصاعد معتبر للمنافسة؛
- مواجهة تغيّر هام في الأداء المالي للمؤسسة أو القطاع؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة أو التكيّف معها؛
- توسيع الأعمال للأسواق العالمية؛
- إبرام شراكات أو تحالفات؛
- الإندماج أو التملك [111].

و يصف *Larry E. Greiner* مراحل التغيير التي تجتازها معظم المؤسسات المتطورة كالتالي:

1. مرحلة الإبداع: تتمثل في وجود فريق صغير غير رسمي يتمتع بروح المبادرة التأسيسية *Esprit Entrepreneurial* .
2. مرحلة القيادة: ظهور عدد من المشرفين.
3. مرحلة التفويض: الرقابة غير المباشرة من خلال المستويات التدرجية.
4. مرحلة التنسيق: التوازن الرسمي بين النشاطات المركزية و اللامركزية.
5. مرحلة التعاون: فرق متكونة من أعضاء أكفاء تربطهم علاقات متطورة ضمن هياكل غير رسمية و سياق جد تعاوني [112].

إن المنظمات، كما الإنسان، تولد، تنمو ثم تشيخ، و خلال صيرورتها التحولية تنتقل من البساطة إلى التعقيد نتيجة توسع نشاطاتها، تداخل مسارات اتخاذ القرار، تطور أنظمة التسيير و

---

110 J. Brilman , " ***L' Entreprise Réinventée*** " , p. 242

111 Kathryn Troy , " ***Change management : an overview of current inititives*** " , The Conference Board : Aresearch Report , Ed. The Conference Board, 1994. نقلا عن J. Brilman p. 243

112 Larry E. Greiner, " ***Evolution and Revolution as Organizations Grow*** ", Harvard Business Review, Vol. 63, septembre-octobre 1972.

تراكم المعارف و المهارات، و من هنا فإن التقاليد، الضوابط، القيم و كذلك الممنوعات (الطابوهات)، الكفاءات و القدرات تتحول جميعها إراديا أو قسريا، إيجابيا أو سلبيا [113].

و بالرغم من تعدد أهداف التغيير الإرادي (المخطط) إلا أنه بالإمكان حصرها في هدفين أساسيين هما: تنمية قدرة المنظمة على التكيف و مسايرة التغيّرات التي تحصل في المحيط و تشكل ضغوطات بالنسبة لها، و تغيير النماذج و الأنماط السلوكية للمستخدمين[114].

على ضوء ما تقدم يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه *"المبادرة الإرادية من طرف الإدارات و المستخدمين لتحسين سير بعض المجموعات أو الأقسام أو كل المنظمة"* [115].

و يرى *P.S. Goodman & L.B. Kurke* أن التغيير التنظيمي المخطط يفترض مجموعة نشاطات و إجراءات موجهة لتغيير الأفراد، المجموعات و الهياكل بالإضافة إلى مناهج المنظمة[116].

و نخلص عقب هذا العرض الموجز لطبيعة التغيير التنظيمي إلى بيان أهم أنواع التغيير في المنظمات كما حددها الأخصائيون الأمريكيون *R.M. Kanter, B.A. Stern & T. Jick*:

جدول (1-5) : الأنواع الثلاثة للتغيير

القوى التي تفرض التغيير	أشكال التغيير	الفاعلون الأساسيون
تغيّرات في المحيط تمس كل أو جزء من القطاع الصناعي (التوجه، التكنولوجيا ...) **تطوري – كلي** Macro-Evolutionnaire	تغير هوية المنظمة عبر إعادة صياغة العلاقة مع المحيط (تغيير النشاطات، المنتوجات، أنظمة التوزيع ...)	استراتيجيو التغيير
تشوّه عضوي للمنظمة يرتبط بدورة حياتها (نمو, سن, تطور...) **تطوري – جزئي** Micro-Evolutionnaire	تغيير في طريقة أداء العمل : • أقصى درجة الإصلاح • أو إعادة الحيوية	منجزو التغيير

---

[113] J. Brilman, Op. Cit. p. 243

[114] Hellrigel & al., "***Management des Organisations***", p. 597.

[115] Op. Cit. p. 597

[116] Op. Cit. p. 596

صراع من أجل السلطة أو المراقبة من طرف الأفراد أو المجموعات . **بعد سياسي ثوري** : Revolutionnaire عرض عمومي للاقتناء OPA، اندماج، قيادة جديدة، إعادة هيكلة	تغيير مراقبة الهياكل	الأطراف المعنية : أشخاص مستفيدون من التغيير أو متأثرون به

Source : J. Brilman, "**L' Entreprise Réinventée**", p. 242

و تتجلى أهم مظاهر التغيير التنظيمي في العناصر التالية [117] :

1-1-1- التطور التكنولوجي

نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات نحو الاستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع و التجميع لاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، اليابان و أوربا حيث نسبة الأتمتة *L'Automatisation* و اللجوء إلى استعمال الربوهات و الذاكرات الاصطناعية و الآلات الأوتوماتيكية أو الموجهة رقميا ***A Commande Numérique*** في تزايد مستمر.

و لا يخفى ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل و على التركيبة العمّالية، أقرها تصورا هو تلاشي الحدود الفاصلة بين الياقات البيض و الياقات الزرق *Cols Blancs et Cols bleus*، و زوال بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية و الإدارية.

1-1-2- انتشار المعارف

الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي تسبّب في الانفجار المعرفي الذي يعيشه العالم المعاصر بحيث يتضاعف عدد النشرات و المقالات العلمية مرتين كل 15 سنة، و يصدر

[117] تجدر الإشارة إلى أن هذه المظاهر إذا نظر إليها من الجهة الخارجية للمنظمة فإنها تشكل مصادر للضغوطات التي تفرض التغيير على المنظمة، كما أوردها مؤلفو كتاب ***Management des Organisations*** ص 600 – 605 ، أما من المنظور الداخلي فإنها تشكل مظاهر تغييرية، و لا تناقض بين المنظورين بحكم أن التغيير الداخلي الإرادي هو في حقيقة أمره استجابة تكيّفية مع الضغوطات الخارجية و انعكاسا للتغيّرات البيئية.

يوميا في العالم 1000 عنوان جديد من الكتب [118]، مما يفرض على المنظمات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية و المعلوماتية، و الاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

و على هذا الأساس اشتدت حاجة المنظمات إلى مستخدمين ذوي مؤهلات علمية لإنجاز عمل يزداد تعقيدا أكثر فأكثر، كما أن انتشار و اتساع نطاق المعارف يضع المسيرين و الإطارات أمام تحديات جسام :

- اكتشاف و نشر المعرفة المتوفرة في المنظمة
- اكتساب و خلق معارف جديدة
- تحويل المعرفة إلى منتجات و خدمات نافعة [119].

1-1-3- العفاء السريع للمنتجات

التطور السريع لأذواق المستهلكين بفعل الوتيرة التي تجري بها التغيّرات التكنولوجية و الابتكارات، أدى إلى تقلص دورة حياة العديد من المنتجات و الخدمات *Obsolescence rapide des produits* لدرجة أن حوالي 55 % من المنتجات المباعة حاليا لم تكن موجودة منذ عشر سنوات فقط، و في القطاعات الأكثر حركية مثل الصناعات الصيدلانية و الإلكترونية لا تعمّر بعض المنتجات أكثر من ستة (6) أشهر[120].

هذا الواقع فرض على المؤسسات اتخاذ مواقف و تدابير إستراتيجية يمكن وصفها بالثورية في مجال إدارة الأعمال، مستعينين في ذلك بما تتيحه اليقظة الإستراتيجية، المعلوماتية، التكنولوجية ... من إمكانيات و وسائل، بهدف التنبؤ المسبق باحتياجات السوق و تطور الأذواق، و محاولة التأثير عليها و توجيهها وفق ما يخدم مصلحة المنظمة، بالإضافة إلى إعادة تشكيل أنماط التسيير و الإنتاج بما يضمن السرعة القصوى و المواكبة التامة للتطورات، و ذلك بواسطة تقليص المدة الزمنية بين تصميم المنتج و وضعه في متناول الزبون.

---

118 هذا، بينما يرزح عالمنا العربي في مرتبة قياسية من التخلف المعرفي، حيث بلغ مجموع الكتب المترجمة إلى اللغة العربية منذ عصر المأمون إلى اليوم، أي منذ عشرة قرون، نحو مائة ألف كتاب، و هو ما يوازي تقريبا ما تترجمه إسبانيا وحدها في عام واحد (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 ص 76) .

119 D.E. Zand, " ***Information, Organization and Power*** " , New York , Mc Graw Hill, 1981 p. 6-7.
Cité par Hellriegel & al. P. 603

120 Hellriegel & al. , op. cit. p.603

و السبيل إلى بلوغ درجة عالية من التحكم و المسايرة هو حيازة قدرة كبيرة على التكيّف مع المستجدات، و درجة عالية من المرونة الهيكلية و التنظيمية تسمح بالتشكل السريع وفق مقتضيات التغيير الخارجي.

1-1-4- تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل

نتيجة للتحولات الجذرية التي عصفت بالتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول (كاقتحام المرأة لميدان العمل بشكل مكثف، هجرة اليد العاملة باتجاه الدول المصنعة، اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل و التكفل بانشغالات الطبقة الشغيلة...)، أصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العلمية، القيم المؤثرة، الاهتمامات و الدوافع.

هذه العوامل فرضت على المنظمات منطقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز، إلخ...، و أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات، و إنما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا، و من هنا أضحى التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي.

كما انصب الاهتمام على تحسين نوعية الحياة في ميدان العمل باعتبار أن سلوك العامل (مردوديته، ولائه للمنظمة، تفانيه في العمل ...) رهين بأحاسيسه و مدى إشباعه لاحتياجاته المرتبطة بحياته المهنية: الأجر العادل، تكافؤ الفرص، الترقية، الاعتراف، التطوّر و الإنجاز) .

لذلك ارتأى المكتب الدولي للعمل تخصيص تقرير الدورة 91 للمؤتمر الدولي للعمل لعام 2003 لموضوع: "***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف***"، و هو ما يعبّر عن نقلة نوعية في تصور العمل و العمالة في الوقت الراهن.

1-2- مناهج التغيير التنظيمي و أساليبه

من الصعوبة بمكان تحديد مناهج التغيير الفعالة، لكون هذه المناهج تختلف من منظمة لأخرى، و ما يكون منها فعّالا في إحدى المنظمات لا يكون بالضرورة فعّالا في باقي

المنظمات، أضف إلى ذلك اختلاف المنظرين في أسس و مبادئ و وسائل التغيير التنظيمي و التركيز المتباين على عناصر مختلفة (الأشخاص، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الإستراتيجية).

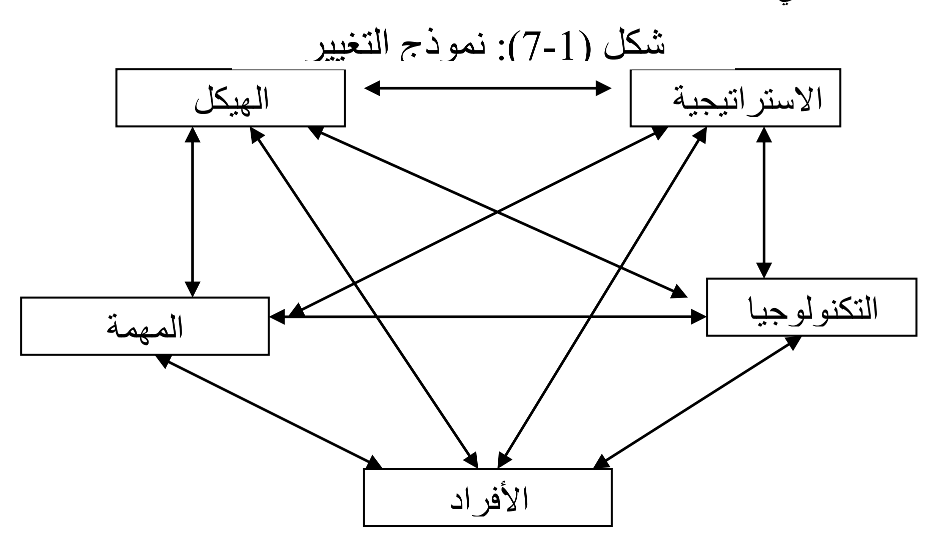
و لقد حظي موضوع مناهج التغيير و أساليبه باهتمام الكثير من الباحثين و طرحت بشأنه مقاربات كثيرة انتهج بعضها أسلوبا نظميا بينما ارتأى آخرون اعتماد أسلوب التطوير التنظيمي[121]:

1 2 1 - نموذج التغيير بالمنهج النظمي

يرى هذا النموذج أن المنظمة عبارة عن تركيبة من العناصر المتفاعلة و المؤثرة في بعضها البعض، هذه العناصر هي : الأفراد، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الإستراتيجية، و كل تغيير يمس أحد هذه المتغيرات ينعكس بالضرورة على باقي العناصر نظرا لعلاقة الارتباط و التفاعل فيما بينها.

و يمنح المنهج النظمي للمسيرين نظرة شاملة عن المنظمة تتجاوز تلك النظرة التجزيئية لتهتم بالعلاقات و التفاعلات بين مختلف الأجزاء المكونة للمنظمة و التي تشارك كلها في صيرورة التغيير التنظيمي.

شكل (1-7): نموذج التغيير



Source : Hellriegel et al., ***Management des organisations***, p. 617.

---

[121] يراجع في هذا الشأن الفصلان التاسع عشر و العشرون من كتاب Hellriegel et al., ***Management des organizations***

و في الفصل المخصص لمناهج التغيير التنظيمي المخطط من كتاب *Management des organisations* يستعرض المؤلفــون (*hellriegel, Slocum & Woodman*) ثلاثـــة أنواع من المناهج يرتكز كل واحد منها على عناصر مختلفة :

1 – المناهج المرتكزة على المهام و التكنولوجيا؛

2 – المناهج المرتكزة على الأشخاص؛

3 – المناهج المرتكزة على الهياكل و الإستراتيجية.

النوعان الأول و الثاني يعكسان: أحدهما توجها آليا ناجما عن تأثير المدرسة الكلاســيكية للتنظيم، و الآخر توجها سلوكيا مستمدا من مفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية، و لا يجـــدي تطبيقهما المنفصل أي نفع بحكم أنهما متجاوزان تصوريا و غير ملائمان تقنيا.

يبقى النوع الثالث (المرتكز على الهياكل و الإستراتيجية) أكثر ملائمة كونه يهدف إلى التعديل الكلي للمنظمة *"و يسعى غالبا إلى تغيير الهيكل، الإســـتراتيجية و الثقافـــة التنظيميـــة معا"* [122].

1 2 2 - نموذج التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو مسار مخطط و منظم للتغيير التنظيمـــي، *"يركـــز خصوصـــا علـــى التكنولوجيا، البحث و نظرية العلوم السلوكية... و يعتمد على السيكولوجيا [النفســـيات]، السوسيولوجيا [الاجتماعيات] و الأنتروبولوجيا [الإنسانيات] في تحديد تقنيات التغيير المتعددة و التي تجمعها فلسفة واحدة و مجموعة معارف مشتركة"* [123].

و قد أحصى *Marcel LAFLAMME* مجموعة من النظريات الواردة في هذا الصدد في كتابه : *"Dix approches pour humaniser et développer les organisations : Science du comportement et développement organisationnel "* ، تبنت كلها النموذج التطويري:

---

[122] Op. Cit. P. 646

[123] Op. Cit. p. 619

جدول (1-6): مناهج التطوير التنظيمي

المناهج	المنظرون
1 – تدريب الحساسية T-Group	Chris Argyris
2 – حل التزاعات ما بين الأفراد	R.E. Walton
3 – تطوير العلاقات ما بين الجماعات	R.E. Beckhard
4 – الإستشارة حول المسارات	E.H. Schein
5 – الشبكة الإدارية Grille Managériale	Blake & Mouton
6 – التسيير الإسهامي Gestion Participative	R. Likert
7 – الإدارة بالأهداف Direction par objectifs	G.S. Odiorne
8 – إثراء المهام Enrichissement des taches	F. Herzberg
9 – نموذج التمييز-الإندماج Différenciation-Integration	Lawrence & Lorch
10 – النظام الإجتماعي-التقني Système Socio-technique	E.L. Trist

إن أهم ما يميز التطوير التنظيمي عن غيره من مناهج التغيير التنظيمي العناصر التالية[124]:

- يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير موجه ذاتيا يشارك فيه كل المعنيين بإخلاص و تفان؛
- التطوير التنظيمي هو محاولة لتغيير كل النظام و ليس جزء منه فقط، من أجل النهوض بالمنظمة و جعلها أكثر فعالية؛
- يهتم التطوير التنظيمي بمعالجة المشاكل الآنية و بتطور المنظمة على المدى البعيد؛
- يعتمد التطوير التنظيمي على المسار الجماعي في جمع البيانات، التشخيص و اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة المشاكل،
- يتمخض غالبا عن حركة التطوير التنظيمي إحداث هياكل تنظيمية جديدة، و تعديلات جذرية و علاقات مختلفة كلية عن النماذج البيروقراطية التقليدية.

1-3- مكانة الفرد في المسار التغييري

في خضم التحولات السالف ذكرها برز الإنسان، بعد تغييب طويل عن نطاق البحوث التنظيمية و الإستراتيجية، ليحتل مكان الصدارة في حركة التطوير التنظيمي، و ليتموقع في

[124] Op. Cit. p. 619 - 620

"القلب من ظواهر تراكم و تثمين الموارد غير المادية، إذ بفضل الأفراد تحقق المنظمـــات الأداء المطلوب، و بإغفال الإمكانيات البشرية تعجز المنظمة عن ابتكار أساليب جديـــدة للعمــــل" [125].

و يلاحظ المفكر المغربي المهدي المنجرة أن *"الحاجة إلى تأكيد مكانة و دور الموارد البشرية أصبحت، الآن، مقبولة على نطاق واسع، إلا أنها لم تترجم [في مجتمعاتنا المتخلفة] إلى سياسات فعالة و مناسبة"* [126].

و يذكر المنجرة العوامل الأساسية التي أدت إلى تحقيق مثل هذا التغيير الجوهري في المواقف في أنحاء العالم :

1. إخفاق النماذج التنموية التي اتبعت في الأقطار النامية و التي لم تأخذ بالأبعاد "البشـــرية" و "الإجتماعية- الثقافية" في حسبانها بصورة كافية.
2. تطور العلم و التقانة بمعدل لم يسبق له مثيل أدى إلى خلق فجوة بشرية بين المعرفة المتراكمة و قدرتنا على استخدامها في حل المشاكل التي نواجهها و أدى بالتالي إلى اشتداد الحاجـــة إلى موارد بشرية أكثر "تأهيلا" تدرك تمام الإدراك طبيعة المعضلة و التحديات التي تفرضها التقنيات الجديدة.
3. بزوغ فجر مجتمع التعلم الذي يحل تدريجيا محل مجتمع الإنتاج، و الذي تصبح فيه المـــوارد البشرية المؤهلة و المعلومات وثيقة الصلة بها أشد أهمية من الموارد الطبيعية و رأس المال [127].

و يعود الفضل في إبراز مكانة الإنسان في المشروع التنموي - على المستوى الكلـــي - و وضع قدرات الإنسان و خياراته و فرصه في صلب عملية التنمية، يعود الفضـــل في ذلـــك إلى الإقتصادي *Amartya Kunar SEN* الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد للعـــام 1998، حتى غدا من المقطوع به اعتبار *"البشر هم الثروة الحقيقيـــة للأمـــم"* علـــى حـــد قـــول *F. Harrisson*.

أما على المستوى الجزئي فقد بدأت تتبلور بصفة تدريجية أهمية الفرد و مكانته المركزيـــة في المنظمة، انطلاقا من أبحاث هاوثرن، مرورا بمختلف النظريات المتعلقة بالدافعيـــة، القيـــادة و

---

125 Ahmed Bounfour , "***Le management des ressources immatérielles***" , p. 205

126 المهدي المنجرة : ***الحرب الحضارية الأولى*** , ص 317

127 نفس المرجع .

السلوك التنظيمي، إلى أن تمخض عن هذا التطور قناعة كاملة أبرزها *Peter Drucker* في نظرية "الإدارة بالأهداف"، التي تقتضي مشاركة الأفراد في كل مراحل العملية الإدارية.

و على هذا الأساس يمكننا الجزم أن التغيير التنظيمي عملية إنسانية محضة، بمعنى أنها تنجز من طرف الإنسان (بواسطة إمكانياته لاسيما المعرفية منها) و لصالح الإنسان (مالكا كان أو عاملا أو زبونا فعليا أو محتملا).

2- تحولات عالم الشغل

عالم الشغل و أنظمة العمل هي المجالات الأكثر عرضة و الأشد تأثرا بالتطورات التكنولوجية و التحولات الديمغرافية الحالية، فقد أحدث هذان العاملان بالخصوص، إضافة إلى العوامل التي أسلفنا الحديث عنها فيما سبق، خلال فترة وجيزة من الزمن، نقلة نوعية كبيرة في تركيبة الأيدي العاملة و في هيكلتها الوظيفية.

و بغض النظر عما يثار من تساؤلات حول جدوى هذه التغيرات بين المتفائلين بها، الذين يرون فيها آفاقا لتثمين العمل و فرصا لتحقيق الرضا و الحياة الكريمة، و من يتوجسون منها خيفة و يحذرون من آفاقها المظلمة، بغض النظر عن هذه الانشغالات فإن التغيرات المذكورة قد ترتب عنها انعكاسات بالغة الأهمية، يمكننا حصر أهمها في المحاور التالية:

2-1- التوجهات العالمية الجديدة للأيدي العاملة

توجهات جديدة للأيدي العاملة نجمت عن التحولات الاقتصادية و الاجتماعية العالمية، و عن ظاهرة إعادة التموقع *La délocalisation*، فقد أكد تقرير المنظمة الدولية للعمل لعام 2006 أن 84 % من العمال و الأشخاص القادرين على العمل يتواجدون في الدول النامية، و أن الصين و الهند وحدهما يوفران أكثر من 40 % من المناصب الكلية، و من بين حوالي 45 مليون منصب شغل تم إنشاؤها خلال عامي 2006 و 2007 فإن أغلبها تم في جنوب آسيا.

و تحت عنوان "**عولمة العمل**" أشارت مجلة التمويل و التنمية (الناطقة باسم صندوق النقد الدولي) في عددها الصادر في جوان 2007 إلى أن اندماج الصين و الهند و دول الكتلة

السوفيتية سابقا في الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى النمو الديمغرافي المتسارع قد ضاعف أربع مرات اليد العاملة الفعلية في العالم، و أن عدد العمال مرشح للتزايد إلى الضعف في أفق 2050، و أن الدول المتقدمة تستغل هذه الوفرة العمالية عن طريق استيراد المنتجات النهائية و تصنيع المنتجات الوسيطة في الخارج و بواسطة الهجرة أيضا[(128)].

الانعكاس الأساسي الناجم عن هذه الحركية هو تفاقم أزمة البطالة في الدول الغربية و في الكثير من دول العالم الأخرى[(129)] لاسيما بين فئة الشباب البالغ أقل من 25 سنة، هؤلاء يمثلون نصف عدد البطالين على المستوى العالمي[(130)].

في فرنسا، على سبيل المثال، تشير إحصائيات *INSEE* التي أجريت خلال الفترة من 1995 إلى 2001 أن إعادة التموقع تتسبب في إلغاء 13500 منصب عمل صناعي سنويا.

و في العالم ارتفع عدد البطالين ــ الأشخاص الراغبين في العمل و الذين لا يستطيعون الحصول على عمل بشكل نظامي ــ بين سنتي 1995 و 2005 من 157,3 مليون إلى 191,8 مليون، و ارتفعت بذلك نسبة البطالة العالمية من 6 إلى 6,3%[(131)].

و بالتوازي مع ظاهرة البطالة ــ و بسببها في معظم الأحيان ــ تنامت حركة الهجرة العمالية بشكل ملفت للانتباه، إذ تقدر الزيادة السنوية لعدد المهاجرين خلال الفترة 1985 و 1995 بـــ 6 ملايين، و قد سجلت سنة 2000 أكثر من 86 مليون عامل مهاجر، 34 مليون منهم في الدول النامية.

ينقسم هؤلاء العمال المهاجرون إلى فئتين: فئة العمال المؤهلين جدا و المطلوبين بشدة، و فئة غير المؤهلين، و هؤلاء يطلبون أيضا و لكن لتولي مهام عادية أو متدنية و منخفضة الأجر، لذلك يزهد فيها رعايا الدول المستقبلة.

2-2- اتساع القطاع الثالث (الخودمة)

إن اقتحام التكنولوجيات المتطورة، و خاصة التكنولوجيا الرقمية، للمسارات الإنتاجية، و الانتشار المذهل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، أحدثا تغيرات جذرية في أنظمة الإنتاج و

---

128 Finances et Développement , Juin 2007, P. 20

129 تشير الإحصائيات الواردة في مجلة التمويل و التنمية عدد مارس 2006 (ص 46-47) أن أعلى نسبة بطالة في العالم سجلت في الشرق الأوسط و شمال افريقيا.

130 التمويل و التنمية (قسم التحرير) عدد مارس 2006 ص 46.

131 BIT, ***Changements dans le monde du travail***, P. 20

تنظيم العمل، و أدى ذلك إلى التحول باتجاه تغليب الأنشطة الخدماتية و انتشارها بشكل كبير، و يعبّر عن هذا الاتجاه باسم "توسع القطاع الثالث" ***La Tertiarisation*** ، و يمكن توضيح أهم تجلياته في تزايد فئة "الياقات البيض ***Les Cols Blancs*** و تقلص أعداد العمال التنفيذيين، إضافة إلى التغيّر الكبير لخريطة المهن في الأوساط العمالية، حيث لم يعد العمال الصناعيون ***Les Ouvriers Manufacturiers*** يمثلون في فرنسا ـــ على سبيل المثال ـــ سوى نسبة 5,9% بينما كانت هذه النسبة في 1990 تتجاوز 7%[132]، و في ذات الوقت ازدادت مهن الخدمات: الصحة، التعليم، الترفيه، الثقافة و الخدمات الموجهة للأشخاص (المنزلية، الحراسة...) و المؤسسات (الأمن، الاستشارات، المعلوماتية...).

و يلاحظ ***A. Greespan*** في هذا السياق أنه *"لا مناص من القول بأن الجهود الحثيثة التي تبذل لتوسيع نطاق الخيارات التي ترضي الاحتياجات الخاصة للأفراد أدت إلى حدوث تحول من الاستخدام المباشر للمصادر الطبيعية و العمالة اليدوية، نحو القيمة التي تنتج من استغلال الأفكار و المفاهيم أو من المعلومات بصفة عامة"* [133].

و هو ما يؤكده ريتشارد روزكرانس بقوله: *"حاليا تأتي أكبر زيادة في القيمة المضافة في خدمات أنشطة الأعمال بصفة عامة من تصميم و تسويق المنتجات الجديدة، و بدرجة أقل تواترا من الإنتاج"* [134]، و يضيف أن *"الخدمات لم تعد في السنوات الأخيرة تحظى بأهمية كبيرة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي فحسب، بل إنها أصبحت ذات قيمة أعلى من أي عهد سابق ببون شاسع... إن قيمة المنتجات غير المادية في تزايد بمعدل أسرع من قيمة المنتجات المصنعة، و أسرع كثيرا من السلع الأولية التي تنتجها الأرض"* [135].

لقد شهدت سنة 2007 استمرار تقدم نصيب قطاع الخدمات في خلق مناصب الشغل عبر العالم إذ سجل نسبة 42,7% بينما لم يسجل القطاع الفلاحي سوى 34,9% و القطاع الصناعي 22,4%؛ و الشكل التالي يوضح التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007:

---

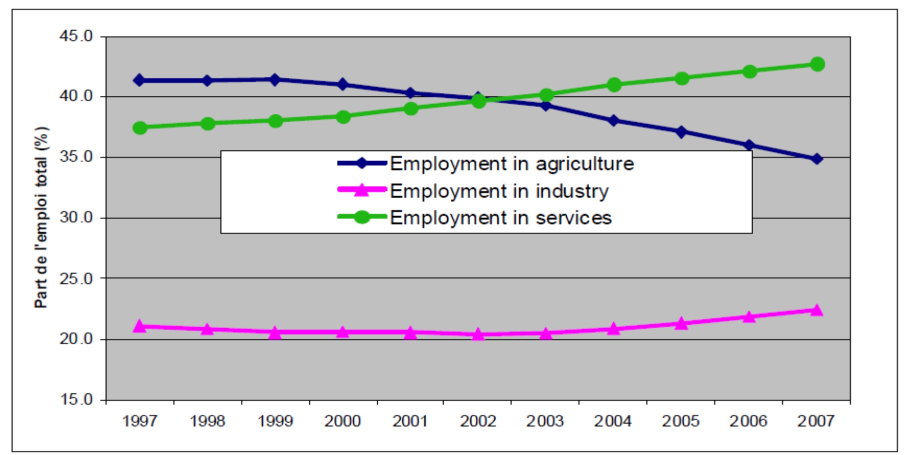
[132] Locano G., ***Gestion des Ressources Humaines***, P. 54

[133] ريتشارد روزكرانس، ***توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي***، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999، ص 185.

[134] نفس المرجع، ص 187.

[135] نفس المرجع، ص 192.

شكل (1-8): التوزيع القطاعي للشغل في العالم من 1997 إلى 2007



Source: OIT, Tendances Mondiales de l'Emploi, Janvier 2008, P. 11

و في الدول المتطورة عرف التشغيل في قطاع الخدمات نموا سريعا حيث سجل خلال عشر سنوات زيادة تقدر بـــ 5,3%[136].

2-3- ظاهرة تأنيث الأنشطة

عدد النساء العاملات في تزايد مستمر في شتى مناطق العالم، و تعرف حاليا كل الأنشطة و القطاعات المهنية غزوا أنثويا غير مسبوق، حتى تلك القطاعات لتي ظلت إلى وقت قريب حكرا على الذكور (الجيش، الأمن، الحماية المدنية...) لم تستثن من ظاهرة التأنيث.

و في الجزائر ارتفعت حصة الفئة النسوية من مجموع الفئة الشغيلة من 13,96% سنة 2003 إلى 16,9% في 2006[137]، و يبلغ تعداد العنصر النسوي في الوظيفة العمومية 436.543 أي 28,1% من التعداد الإجمالي، يتوزعن على مختلف قطاعات النشاط على النحو التالي: التربية الوطنية (46%)، الصحة العمومية (18%)، الداخلية و الجماعات المحلية (11,5%)، التعليم العالي (6,5%)، التكوين و التعليم المهنيين (2,7%) و باقي القطاعات (15,3%)[138].

---

136 OIT, ***Tendances Mondiales de l'Emploi***, Janvier 2008.

137 وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي، ***معطيات حول التشغيل و البطالة في الجزائر***، http://www.mtess.gov.dz/mtss_ar_N/emploi/2008/EMPLOI%20ET%20CHOMAGE%20AR.pdf

138 المديرية العامة للوظيفة العمومية : http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp

و في دراسة حول تطور التشغيل بالجزائر عرض الاستشاري ك. بن موفق المعطيات التالية المتعلقة بتطور التشغيل النسوي خلال الفترة 1998-2003:

جدول (1-7): تطور التشغيل النسوي في الجزائر خلال الفترة 1998-2003

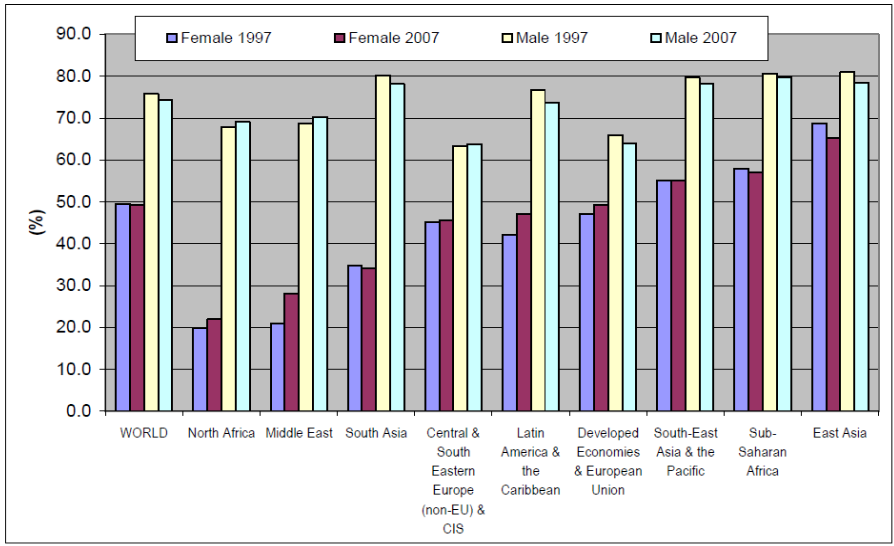
	مجموع السكان	السكان في سن العمل	السكان العاملون
1998 النساء	29.273.000 14.472.000	16.733.000 8.289.000	8.326.000 871.000
2002 النساء	31.357.000 15.522.000	19.219.000 9.520.000	9.305.000 1.321.000
2003 النساء	- _	- _	9.540.000 1.355.000

Source: www.gpn.org/data/algeria/algeria-analysis-fr.pdf

و بالرغم من هذا التزايد المتواصل للفئة النسوية في عالم الشغل إلا أن النسبة الحالية للنساء العاملات بالنسبة لمجموع النساء و بالنسبة للقوى العاملة الإجمالية تبقى جد ضعيفة في الجزائر و في دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، مقارنة بفرنسا على سبيل المثال حيث تبلغ نسبة العاملات 45% من مجموع الطبقة الشغيلة، و مقارنة بباقي مناطق العالم كما تؤكده تقارير المكتب الدولي للعمل[139]:

139 BIT, ***Changements dans le monde du travail***, Geneve, 2006, P. 21.

شكل (1-9): تطور التشغيل النسوي في العالم



Source: BIT, *Modèle des Tendances mondiales de l'emploi*, novembre 2007

2-4- تأثير التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال على هيكل الشغل و أنظمة العمل

أحدثت التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال تطورات هامة في أنماط و أساليب التصميم الوظيفي و إدارة الموارد البشرية، و لا نعتبر ذلك من قبيل المبالغة إذا ما وصفنا هذه التطورات بالثورة الوظيفية الشاملة، نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (الأنترنت، الأنترانت، الآلات ذات التوجيه الرقمي، الأنشطة المنجزة آليا *Les activités assistées par ordinateurs: PAO, CAO, DAO,…* من تغيرات جوهرية في البُنى التنظيمية بوجه عام و في هياكل الشغل و التركيبة البشرية للمنظمات بوجه خاص.

و نظرا لتغلغل الإعلام الآلي في كل مجالات النشاط البشري فإن المهن جميعها تتعرض اليوم إلى جملة تحديات و مؤثرات تعيد تركيب مضامينها و توجيه مستقبلها بشكل حاسم و عميق، و في هذا السياق أورد *G. Lacono* مثالا بارزا عن هذه التحولات يتعلق بمهنة "الأمانة" أو "السكريتاريا" التي تتعرض مهامها، كفاءاتها و مؤهلات أدائها إلى إعادة هيكلة غير مسبوقة، لم

تسلم منها حتى التسمية حيث حلّ اسم "مساعد(ة)" *Assistant(e)* محل "سكرتير(ة)" *Secrétaire*... إن الاستعمال المكثف للبرمجيات المندمجة يهدد بشدة مستقبل هذه المهنة، بحيث تشهد فرنسا اختفاء حوالي 40.000 وظيفة سكرتير و عون إداري سنويا[(140)].

و في الجزائر أيضا شهد قطاع الوظيفة العمومية اختفاء عدد من الوظائف التقليدية و ظهور أخرى جديدة، و يتجلى هذا التطور بوجه خاص من خلال مقارنة النصوص التنظيمية المتضمنة للقوانين الأساسية الخاصة *Les statuts particuliers* ـــ لاسيما تلك المتعلقة بالأسلاك المشتركة ـــ القديمة[(141)] و الجديدة[(142)]، حيث ألغيت وظيفتا الرقن *Dactylographie* و الاستينوغرافيا *Sténographie* و استحدثت وظيفة عون ناقل *Agent de saisie*.

[140] Lacono G., GRH, P. 57.

[141] المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 1989/12/05 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

[142] المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

خاتمة الفصل الأول

استعرضنا خلال هذا الفصل المفاهيم الأساسية موضوع هذه الدراسة لاسيما العمل و التنظيم و دراسة و تحليل المناصب أو الوظائف، بغية تجلية مدلولاتها و رفع الغموض عما يكتنف استعمالاتها من التباس أو تباين.

كما تعرضنا في نفس السياق إلى التطور التاريخي لهذه المفاهيم و انعكاسات ذلك على الممارسات الإدارية و الأشكال التنظيمية، كل ذلك بغرض تهيئة الظروف و توطئة الأرضية لتناول إشكالية تحديد مناهج و أدوات التحليل و التوصيف الوظيفيين في بعديهما البشري و التنظيمي.

و قد توصلنا عبر متابعة مسيرة التطور التنظيمي للعمل إلى استكشاف حجم التحولات الجارية في هذا المضمار و درجة التعقد التي بلغتها العملية الإدارية و التنظيمة في الوقت الراهن، مما يبرر في حسنا ضرورة إعادة النظر في كل القناعات المتكرسة و الإجراءات المتوارثة، و استشراف المستقبل بتصورات جديدة و آليات مبتكرة تستجيب لمتطلبات المرحلة و مستجداتها.

و حتى تكتمل الصورة حول هذا الزخم من التحولات المتلاحقة، و بغرض الوقوف على أهمية و ضرورة إحداث هذه التغييرات، لا بد من التعريج على أهم و أكبر تحول يعرفه عالم الأعمال في هذه المرحلة الحرجة المتسمة بالانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي، ألا و هو بروز نموذج الإدارة بالكفاءات و ما رافق ذلك من تطورات في العلاقات الوظيفية و الديناميكية المهنية.

الفصل الثاني

بروز نموذج الكفاءات
و انعكاساته على عالم الشغل
و نظم الادارة البشرية

ترتب عن التحولات العميقة و الجذرية، التي استعرضناها بشيء من التفصيل في الفصل السابق، حدوث حالة من الانقلاب الجوهري في الأطر التصورية و البنى الوظيفية و كذا الرؤى الاستراتيجية لعالم الأعمال، انقلابا انتقل بموجبه مركز الثقل و مرتكز النمو من المقدرات المادية و المالية إلى المقدرات المعرفية و الإبداعية، سواء بالنسبة للدول، كما يشهد له التجارب الناجحة للدول حديثة التصنيع في جنوب شرق آسيا، أو بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية كما هو الحال في العديد من التجارب الناجحة التي تزخر بها كتب الإدارة.

و لعل ذلك ما دفع بريلمان إلى القول: *"منذ قرن من الزمن كانت المؤسسات تتموقع بالقرب من مناجم الفحم أو الحديد و في الموانئ، و منذ عشرين عاما أصبحت تتكاثر حول ألمع الجامعات التي تمدها بالمادة الأولى الأساسية الحقيقية: الرجال و النساء ذوي الكفاءات العالية و التكوين الجيد، الملمين بأرقى و أحدث التكنولوجيات و القادرين على التعلم"* [143].

المبحث الأول
بروز نموذج الكفاءات

استطاع نموذج الكفاءات أن يشقّ طريقه بشكل مستقل نسبيا عن الإطار الذي نشأ فيه (نظرية الموارد)، و أن يتميّز بتوجهه المزدوج حيث دمج بين بعدين اثنين هما : البعد البشري و البعد الإستراتيجي، و ذلك بفعل تضافر مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة المنطلقات الأساسية لهذا النموذج و مبرراته المنطقية، لذلك سنستهل هذا المبحث بالحديث عن الكفاءات تعريفا و تصنيفا (المطلب الأول) لنستعرض عقب ذلك الأسس النظرية و المبررات الأساسية لنموذج الكفاءات (المطلب الثاني).

143 Brilman J., *L'Entreprise Réinventée,* P. 195.

المطلب الأول

الكفاءات : محاولة تعريف و تصنيف

يهدف هذا المطلب إلى الإقتراب قدر الإمكان من مدلول الكفاءات من خلال استعراض أهم ما ورد بشأنها من تعاريف، و ذلك عقب التعرض لأهم الصعوبات و العراقيل التي تحول دون توصل المختصين إلى تعريف متفق عليه (1)، لننتقل بعد ذلك إلى تصنيف الكفاءات و تحديد تدرجها عل الصعيدين الفردي و التنظيمي (2).

1 – تعريف الكفاءات

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، و ذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، و لعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين *Conseil National du Patronat Français (CNPF)* - الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية *Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)* – في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 و التي جمع خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات و قطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم و الآليات المتعلقة بهذا المدلول.

1 – 1– صعوبات تعريف الكفاءات

مرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي :

1 – الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات *Concept Polysémique* يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا *Confusion Sémantique* أو تباينا في المحتوى على أقل تقدير، و قد عبّر الأستاذ *Guy Le BOTERF* عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية" *Cameleon conceptuel*، و يضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيرا شائعا *Notion familiarisée*، بينما

يتطلب المفهوم العلمي – كما ينص الإبستمولوجي *G. Bachelard* – تشكله على أنقاذ التمثلات الشائعة و العفوية [144].

2 – تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق ...) مما يؤدي حتميا إلى اختلاف مضامينها و بالتالي إلى درجة عالية من التغاير.

3 – تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات و النوعيات يعيق إلى حد كبير مسألة تقارب أو توافق التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة.

4 – تعدد المشارب الفكرية و المقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة و تطوير الكفاءات، فقد أحصى *Daniel HELD* ست مقاربات مختلفة:

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية *Savoir*
- مقاربات تركز على المعارف العملية *Savoir – faire*
- مقاربات تركز على السلوكيات *Savoir – etre*
- مقاربات تدمج المعارف و الممارسات و السلوكيات
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية *Compétences cogntives*
- مقاربات تركز على النشاطات [145].

1-2- محاولة تعريف الكفاءات

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:

أولا : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية *AFNOR* : *"الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"* [146].

---

144 Guy Le BOTERF, " ***Construire les compétences individuelles et collectives***" , p.14

145 Daniel HELD , " ***La gestion des compétences***", Revue économique et sociale , septembre 1995

146 Cécile DEJOUX, " ***Les compétences au cœur de l'entreprise***", p.67

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، و هذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضا أشد.

ثانيا : و يعرف الباحثان ***Daniel HELD & Jean Marc RISS*** الكفاءة بأنها *"القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين"* (147).

هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد و كفاءاتهم من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، و بالتالي يميّز بين البعد الفردي و البعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء ***La Capacité d' Agir***.

ثالثا : على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين ***MEDEF (Ex. CNPF)*** من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي :

*"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول **La Validité**، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها"* (148).

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما:

1. الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، و عليه فإن الإرتباط جد وثيق بين الكفاءة و الأداء، و العلاقة العملية بين الفرد و الوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
2. المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها و الجهة التي تمارس لحسابها، مسئولة مباشرة عن إكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية، تقدير أهميتها،

---

147 D. Held & J.M. Riss , " ***Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante***", Revue Employeur Suisse, N° 13 , 1998

148 CNPF, " Actes des Journées Internationales de la Formation (Objectifs Compétences), Deauville 1998, Tome 1 p.5

قبولها *Validation* (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة *Certification*) و العمل على تطويرها.

و يبدي الأستاذ *Philippe ZARIFIAN* عدة تحفظات بشأن هذا التعريف [149] :

1. سكوته عن الرهانات المتعلقة بتحولات العمل و المنظمات، بحيث يسري هذا التعريف على كل الحقب التاريخية و على أي تنظيم بما في ذلك التنظيم التايلوري.

2. يتضمن هذا التعريف مظهرا "حِرفيا جديدا" *Neo – Artisanale* يتجلى من خلال القبول الميداني *Validation in situ* للكفاءات، إن هذه الرؤية تغفل تماما الشروط المعاصرة للإنتاج لاسيما فيما يتعلق: بشبكات العمل التي تساهم في التحضير، المشاركة و الدعم للنشاط المهني، و بتقييم النجاعات الإقتصادية للمنظمة.

رابعا : و عليه اقترح *P. Zarifian* تعريفا آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة و جمع صياغات متعددة [150] :

1. *"الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه"* .

2. *"هي ذكاء عملي للأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقّد هذه الأوضاع"* .

3. *"الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات و على التكفل بمجالات المسئولية المشتركة"* .

أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل *Zarifian* لمحتوى الكفاءات و تركيزه على إشكالية العلاقة فرد / جماعة / منظمة، و بذلك فهو يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المكونة للكفاءات: المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) و المعرفة السلوكية ...

بالإضافة إلى ذلك يثير *Zarifian* مسألة السياق *Le problème de contextualisation* التي تشكل عقبة في المجال العملي، إذ الكفاءة التي تمارس في سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفؤا في غيره من المجالات، مما يطرح إشكالات كثيرة:

---

[149] P. Zarifian , " ***Objectif Compétence: Pour une nouvelle logique*** " ; p.64

[150] Op. Cit. P. 65 - 71

❖ كيف تحدد موازنات الكفاءات ؟

❖ كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين ؟ عن التحويل ؟ ... و غيرها.

و من هنا يتبنى *Zarifian* فكرة الكفاءات المعمّمة *Compétences Généralisées* في مقابل الكفاءات المحددة السياق *Compétences contextualisées*، و يطـــرح الكفـــاءة كنمط لعلاقات العمل و العلاقات مع الغير في العمل (الشبكة، المسئولية المشـــتركة، إلخ...) [151].

خامسا : أما *Amit & Shoemaker* فيعرفان الكفاءات بأنها قدرة المنشأة على بذل [أو استخدام] مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هـــدف محدد.

و يضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، ترتكـــز علـــى المعلومات، و هي خصوصية لكل منشأة و تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين مـــوارد المنشأة [152].

1-3- الكفاءات و المعارف

يرتبط هذان المدلولان ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر معها أحيانا الفصل بينهما، و يجمعهمـــا قاسم مشترك – على حد تعبير *S.M. Bonnardel* [153] – هو الإنسان المفكـــر العامـــل *L'homo sapiens faber*، و إن كانا في المقابل قد شقّا طريقيهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر في مجال الإنتاج العام للأبحاث و التحاليل، حيث اعتنى المختصون بأنظمـــة المعلومـــات بمدلول إدارة المعارف *Management des Connaissances* بينما كـــان مـــدلول إدارة الكفاءات *Management des Compétences* من نصيب المهـــتمين بتســـيير المـــوارد البشرية.

غير أن تطور الفكر الاستراتيجي، لا سيما في التسعينات من القرن الماضي، اســـتطاع أن يميط اللثام عن العلاقات التداخلية بين المفهومين و أن يبرز أهمية الإعتناء بهما معـــا في مســـار

---

151 Sandra BELLA , " ***Compétences en action*** " , (ouvrages collectif) , p.11 - 12

152 V.C. Fandillat, " ***Une nouvelle perspective sur le développement des compétences*** ".

153 S.M. Bonnardel , "***Pour un Management conjoint des Connaissances et des Compétences***" Conférence AIMS 2000

تكاملي، و عليه ظهر الإستعمال المركّب : *"إدارة المعارف و تطوير الكفاءات"* ليطغى على الكثير من الأبحاث و الكتابات المتخصصة، على الرغم من استمرار رواسب الإستعمالات السابقة، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة و مستقلة.

يضاف إلى ذلك عامل آخر يتمثل في تباين التصورات و اختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءات النظرية) ***Savoir***، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) ***Savoir-faire*** و المعرفة السلوكية (الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية) ***Savoir-etre***، تميل الأدبيات الأنجلوسكسونية إلى التمييز بين:

- *Knowledges* : المعارف التي يحوزها شخص ما في مجال معين.
- *Abilities* : المؤهلات و القدرات التي تمكن الشخص من مزاولة نشاط معين.
- *Skills* : معرفة عملية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما.
- *Behaviours* : التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف، قيم، و صور عن الذات[154].

و في سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حدد *Thomas DURAND* ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في: المعرفة، الممارسة و المواقف،اعتمادا على تصنيف *Pestalozi* (1980) الذي يميز بين:

- *Head* المعرفة أو العلم *(Savoir)*
- *Hard* الممارسة أو التطبيق *(Savoir-faire)*
- *Heart* السلوك أو المواقف *(Savoir-etre)*.

أولا : المعرفة : تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها و إنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة و جزئية.

---

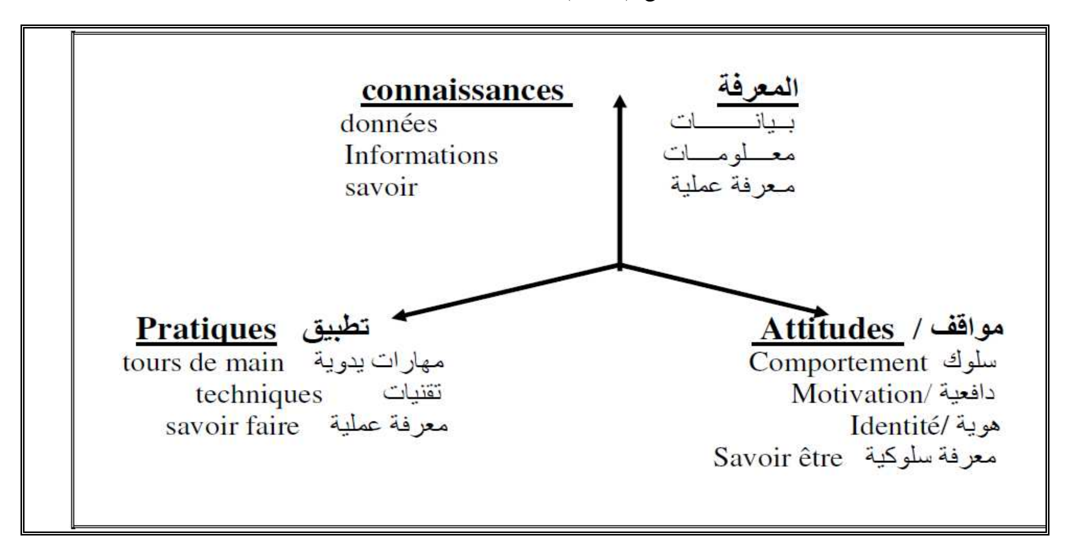
154 Bruno Sire , " ***Clarification des concepts ", Journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications*** ", le 08/06/2000 par ESA/Grenoble et la CERAG

المعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة علـــى تحويلـــها إلى عناصـــر معلومات مقبولة، و إدماجها في نماذج جاهزة، و لو تطلب الأمر تطوير المحتوى و الهياكل معا.

ثانيا : التطبيق : يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهـــداف محـــددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية *Tours de main* أو التقنيات الأمبريقية (التجريبية)، بالرغم مـــن أن استعمالها يمتاز بسيران العمل و بلوغ الأهداف المنشودة، و من هنا فإن المعرفة العملية تـــرتبط بالتجريبي *L' Empirique* و – جزئيا – بالضمني *Le Tacite*.

ثالثا : المواقف : التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد و كـــذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك و كذلك الهوية و الإرادة تمثـــل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شـــيء، أي مظهـــرا أساســـيا لكفاءتهما، و لذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية و العملية [155].

شكل (2-1) : الأبعاد الثلاثة للكفاءة



155 T. Durand , " ***Savoir, Savoir-faire et Savoir-etre***", Conférence AIMS, Montreal, 1997.
http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر *M. Mack* أن *"الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة"* [156] و المعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ عن الكفاءة.

و على الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال:

- معرفة لماذا *Know-why / Savoir pourquoi* : يتمثل في معرفة تفسيرية تجد مرجعيتها في "المعارف النظرية" أو "المبادئ العلمية".

- معرفة ماذا *Know-what / Savoir quoi* : يتعلق بالوقائع أي المعطيات التي تندرج ضمن معالجة المشاكل، هذه المعرفة قابلة للضبط و التقنين *codifiable*، و يحوزها مهنيون (أطباء، اقتصاديون، فيزيائيون ...) يعرفون أساليب أداء عملهم و استعمال مناهج رسمية خاصة بمهنهم، و هم مؤهلون للقيام بذلك.

- معرفة كيف *Know-how / savoir-faire* : تتعلق بمعرفة ضمنية، محددة السياق و غير مرئية و هي شديدة الإرتباط بالسياق حيث تتجسد في مجموعة قيم و ضوابط (معايير) ضمنية تتفاوت درجات تقاسمها.

- معرفة من *Know-who / Savoir qui* : تفتح إشكالية الوصول إلى المعرفة، و تتولد عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا ؟ و من يعرف كيف يؤدي ماذا ؟.

و يميز *Polyani* بين نوعين من المعارف :

❖ المعارف الصريحة *Connaissances Explicites* : و هي تلك القابلة للإنتقال بواسطة اللغة، و يمكن صياغتها و تسجيلها كتابيا و كذا تخزينها في وثائق أو بنوك معطيات.

❖ المعارف الضمنية *Connaissances Tacites* : هي معارف تعلم بدون وعي بعلمها لكونها صعبة الصياغة و التسجيل، و تستعصي على التواصل و لا يمكن نقلها بواسطة اللغة.

---

[156] M. Mack, ***" L' Organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur***, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, pp. 43 - 48.

انطلاقا من هذا التصنيف توصل *Grundstein* إلى رسم مخطط تفصيلي أبرز من خلاله أنواع المعارف التي تحوزها المؤسسات، مواصفاتها و مضامينها، و ما يسترعي الإهتمام في ذلك هو المفاصلة الدقيقة التي أجراها بين المعارف و الكفاءات:

شكل (2-2) : المعارف و الكفاءات حسب *Grundstein*

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة ، مقعدة و متخصصة	معارف ضمنية ، قابلة جزئيا للتصريح ومتكيفة
عناصر ملموسة : بيانات ، اجراءات ، مخططات ، نماذج ، الغوريتمات ، وثائق تحليل و تركيب	عناصر غير ملموسة : مواهب ، مهارات ، أسرار المهنة ، أنماط روتينية .
غير متجاسة ، غير مكتملة ، مسهبة ، متأثرة بسياق نشأتها ، ولا تعبر على غير المقول le non dit	تكتسب بالممارسة ، غالبا ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي الضمني أو حسب منطق " مدرب – متمرن "
منتشرة	محددة الموقع

تمثلات التجربة و ثقافة المؤسسة مخزنة في الأرشيفات، الخزانات، الأنظمة المعلوماتية و عقول الأفراد
مستوعبة في الإجراءات، المنتجات و الخدمات؛
تضفي مواصفاتها على قدرات الدراسة، الإنجاز، البيع و على دعامة المنتجات و الخدمات؛
تخلق و تنتج القيمة المضافة للمسارات التنظيمية و الانتاج.

و عليه يمكننا القول أن المعرفة و الكفاءة متداخلتان لدرجة أنه يستعصي فصلهما عن بعض، إذ لا يمكن تصور إحداهما دون الأخرى، بالرغم من تمتع كل منهما بإطاره المرجعي و مجاله الخاص، لذلك نجد الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان.

و قد سعت *S.M. Bonardel* في مداخلتها "من أجل إدارة مشتركة للمعارف و الكفاءات" إلى طرح إشكالية الإرتباط و الإنفصام بين المعرفة و الكفاءة بطريقة جدلية لتتوصل إلى الإقرار بأن *"الخلاف الأساسي بين المعارف و الكفاءات يقوم على بعدين : يتمثل الأول في الجانب التقني la techné بمعنى التحكم المركب في العلم و في تطبيقه على الموضوع، أما الثاني*

*فيتمثل في البعد الضمني، أي كل الخبرة **Expertise** المكتسبة في العمل، و التي لا يمكن التعبير عنها لفظا و بالتالي فهي غير قابلة للتقنين" .*

2- تصنيف و ترتيب الكفاءات

على ضوء ما تقدم يمكننا الآن إجراء عملية تصنيف للكفاءات و تحديد لبنيتـــها التدرجيـــة على الصعيدين التنظيمي و الفردي.

2-1- تصنيف الكفاءات

أشرنا فيما سبق إلى أن الكفاءة تتجلى في أصناف و أنواع مختلفة ممـــا يســـتدعي إجـــراء تصنيف أولي يمكننا فيما بعد من تحديد الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي عليها مدار نمو المؤسسة و حيازة المزايا التنافسية الدائمة، و تلك التي تعتبر ثانوية أو غير استراتيجية.

و نقترح في هذا الصدد تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة :

- من حيث نوعيتها المهنية حيث نميز بين الكفاءات الفكرية و الكفاءات التقنية و الكفـــاءات الإنسانية.
- من حيث درجة الإرتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة (اللازمة لمختلـــف المهـــام) و الكفاءات الخصوصية.
- من حيث سعة الانتشار نميز بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.
- و من حيث درجة الإحتياج الآنية أو المستقبلية نميز بين الكفـــاءات المتاحـــة و الكفـــاءات اللازمة.

2-1-1- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

لأداء مهامها على أحسن وجه تحتاج كل منظمة إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات، تتفـــاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليـــا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد إحتياجات الإطارات الوســـطى إلى الكفـــاءات

العلاقاتية أو الإنسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، كما هو مبين في الشكل أدناه، و يعتبر *Robert L. KATZ* أول المبادرين بهذا التصنيف [157].

أ) الكفاءات الفكرية أو التصورية

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، و القـــدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكـــل عناصـــره : السياســـية، الإجتماعيـــة، الإقتصادية ...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص.

و تفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصـــوص في سعة الخيال، وفرة المعارف و مؤهلات ذهنية تمكنه من فهم و استيعاب الأفكار المجردة، و يمكن تجسيدها بعدة طرق: إقتراح منتجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، إدخال آليات عمل جديدة ...

ب) الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية

تتمثل في قدرة الرئيس على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، و بذلك فهي تتعلـــق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته برؤسائه، نظرائه و معاونيه[158]، و تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، و يرى من خـــلال ذلـــك مـــا هـــي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية و الوظيفية معا.

ج) الكفاءات التقنية

تفترض الإلمام و التحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصـــص، و بعبـــارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم و الإستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينـــة، و تترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجـــاز عمـــل

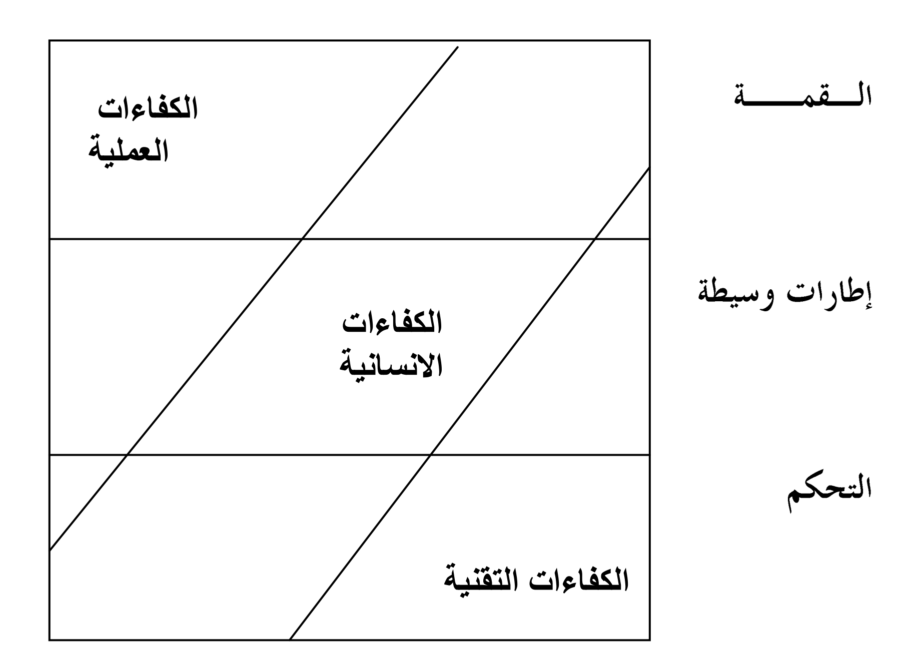
---

157 KATZ R.L. , " ***Skills of an affective administrator*** ", in Harvard Business Review , September-october 1974 n° 74509 (HBR , Business Classics : Fifteen Keys Concepts for Managerial Success , USA 1991 p. 23-35)

158 نحبذ الإستعمال الجاري حاليا لمصطلح "المعاونون " Collaborateurs بدل مصطلح " الأتباع " Subordonnés الذي ينمّ عن تصور متخلف للعلاقات الإنسانية .

خصوصي، كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية، و قيام المدقق بـــإجراء تـــدقيق للحســـابات المالية...

شكل (2-3) : توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية



2-1-2- تصنيف الكفاءات من حيث مدى ارتباطها بالمهام

في هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك و لازم لأداء مهام مختلفة:

أ) الكفاءات الخصوصية

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معـه لهـذا المنصب إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع مـن الكفـاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية *Statut* التي يشغلها الفرد في المنظمـة (الرتبـة و / أو الوظيفة).

ب) الكفاءات المشتركة

هي *"الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية ... و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير* ***Rédaction***، *برغم تفاوت مستويات التعقيد و الترداد باختلاف المناصب"* [159].

و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية ***Compétences habilitantes*** لكونها:

1 – تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى؛

2 – تمنح الفرد قاعدة و مرتكزات لتحصيل معارف أخرى؛

3 – تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

و تتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية – قسم الإعلام حول الكفاءات – أوتاوا/كندا [160]، المهارات التالية :

* قراءة النصوص
* إستعمال الوثائق
* التحرير (الكتابة)
* الحساب
* الإتصال الشفهي
* القدرة على التفكير:
  - لمعالجة المشكلات
  - لاتخاذ القرارات
  - للتخطيط و تنظيم العمل
  - للإستعمال الخصوصي للذاكرة
  - للبحث عن المعلومات
* العمل الجماعي

---

159 Centre de Développement des Ressources Humaines Ottawa – Canada : " ***Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles*** ".

160 نفس المرجع.

* الإعلام الآلي

* التكوين المستمر

و يلاحظ أن هذه المهارات تتدرج من الأبسط إلى الأعقد، و حيازتها تمنح القـدرة علـى التحول المهني *L'employabilité* أو القابلية للإستخدام.

2-1-3- تصنيف الكفاءات من حيث سعة الانتشار و مستوى الحيازة

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية و جماعية، و هو تمييز لـه أهميته الفكرية و العملية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد و تصميم البرامج التكوينية، و قـد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعا ثالثا يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن الترتيب التدرجي للكفاءات و نقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط.

أ) الكفاءات الفردية

تلاحظ *C. Dejoux* [161] وفرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية، غير أن الكثيرين يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة و الأكثر انتشارا و هي تلك المرتكـزة علـى الثلاثـي: "معرفة، ممارسة، سلوك"، بينما يعمد *P. Gilbert & M. Parlier* إلى إثراء هذا النوع مـن التعاريف بقولهما أن الكفاءات الفردية *"هي مجموعات معارف، قدرات عمـل و سـلوكيات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة"* [162].

أما *G. Le Boterf* فيعرفها بقوله : *"الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار ... و العامـل الكفؤ هو الذي يكون قادرا على التجنيد و التنفيذ الفعال لمختلف وظـائف النظـام حيـث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييميـة، قـدرات علاقاتية و نماذج سلوكية"* [163].

و بغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفـرد عـن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجـارب الشخصـية، و الـتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.

---

[161] ***Les compétences au cœur de l'entreprise***, p. 140

[162] P. Gilbert & M. Parlier, " ***La compétence du mot valise au concept opératoire*** ", Actualité de la formation permanente n° 116, 1992 , pp. 14 – 18. Cité par C. Dejoux p. 141

[163] G. Le Boterf, " ***De la compétence*** ", 1994 , cité par Dejoux p. 141

و يقترح بعض الباحثين و الاستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، فعلى سبيل المثال [164] تعترف مجموعة *Hay* بالكفاءات التالية:

- كفاءات عمل و إنجـــاز *Compétences d'activité et de réalisation*: دافعيـــة الأداء، الاهتمام بالنظام و الجودة، المبادرة و البحث عن المعلومات؛
- كفاءات الإعانة و الخدمة *Compétences d'assistance et de service* : التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون؛
- كفاءات التأثير *Compétences d'influence* : النفوذ و التأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات؛
- كفاءات إدارية *Compétences managériales* : تطوير المعاونين، التوجيه، العمل الجماعي و التعاون و إدارة الفريق؛
- كفاءات معرفية *Compétences cognitives* : التفكير التحليلي، القدرة على التصور و التصميم و الخبرة التقنية؛
- كفاءات الفعالية الشخصية *Compétences d'efficacité personnelle* : التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف و الانخراط في المنظمة.

أما *The Council for Adult & Experimental Learning* فقد حدد 11 كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي و المهني للفرد، هي:

- روح المبادرة *Esprit d'initiative* : سلوك عفوي و متطابق تماما مع الوضعية.
- التشبث *Ténacité* : تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة و الإصرار.
- روح الإبداع *Créativité* : ابتكار منتجات جديدة، تصور أداء المهام بطـــرق أصـــلية (مبتكرة).
- روح التنظيم *Sens de l'organisation* : تخطـــيط المهـــام، اســـتعراض مختلـــف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء و تحديد الأولويات بين مختلف المهام.

---

[164] هذه الأمثلة و غيرها يمكن الوقوف عليها على الموقعين :
www.dessmrh.org
www.e-rh.org

- روح النقد *Esprit critique* : استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث.
- التحكم في الذات *Contrôle de soi* : التزام الهدوء في كل الأحوال، عدم التعجل في استخلاص النتائج.
- مؤهلات القيادة *Aptitude de commandement* : التنظيم و التكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة.
- القدرة على الإقناع *Force de persuasion* : قول أو فعل شيء يؤثر في الغير، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر.
- الثقة في النفس *Confiance en soi* : إظهار اعتراضه على الآخر.
- العلاقات ما بين الأفراد *Relations interpersonnelles* : إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة و فهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه لاحتياجات و أهداف الغير.
- الحساسية *Sensibilité* : الاستماع للغير باهتمام، طمأنة و إراحة الآخرين.

ب) الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة و هادفة، و نظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

هذه الأخيرة ليست مجرد تجميع *Assemblage* للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النهائية النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين...إذ بفعل جو الإبتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، و هذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية.

و تحدد *C. Sauret* مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- التداوب *La Synergie* : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن *La Solidarité*: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

- التعلم *L' Apprentissage* : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و ترتكــز علــى نوعيــة التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية *L' Image opérative collective* : تشير إلى وجود تمثــل مشترك للنشاط أو العمل.
- التقنين و اللغة المشتركان *Code et langage communs* : يضفيان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ [165].

و من هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لــدى الأفــراد للعمل جماعيا، و المتمثلة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع ؛
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات ؛
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة [166].

2-1-4- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة، و هــو تمييــز تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين و ضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة علــى دورة حياة المنتج و مدة صلاحية الكفاءة.

أ) الكفاءات المتاحة (أو المكتسبة) **Compétences acquises**

هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن " t " و تقتضيها طبيعة العمل و نوعيــة المنــتج أو الخدمة الحاليين، و هذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة، و بعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الإنسجام بين دور الفاعــل و مكانته التنظيمية *Role et Statut de l' Acteur*، لأن التوافق بينهما هو وحــده الكفيــل

165 C. Dejoux, op. Cit. P.177

166 Pr. BENDIABDELLAH Abdessalem *: **Seminaire Management des Ressources Humaines***, Cours dispensé aux étudiants de magister 2003 / 2004 , ISECG - Mascara

بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار و المكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي و تلاشي الثقة بين الأفراد و المنظمة.

ب) الكفاءات اللازمة Compétences requises

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية ... إلخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، و حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول: إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

و خلاصة القول أن *"تحديد الكفاءات المتاحة حاليا يتطلب الإهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها"* (167) .

2-2- البنية التدرجية للكفاءات

بالإضافة إلى ما أسلفنا من تصنيفات، يدرج بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل ترتيب تدرجي بحسب درجة أهمية الكفاءة، لذلك فضلنا أن نفصل هذا النوع من التصنيف في إطار خاص حيث نتناول البناء التدرجي للكفاءات على صعيدين أو مستويين: الأول تنظيمي و الثاني فردي.

2-2-1- على الصعيد التنظيمي

يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات، أو ما ارتأت *C. Dejoux* تسميته بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما تحسن المنظمة فعله.

و قد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة:

- الكفاءات المميزة *Compétences Distinctives*
- الكفاءات الأساسية *Compétences Fondamentales*

---

167 CNPF, ***Actes des journées intenationales de la formation***, Tome 4 : Identifier et décrire les compétences professionnelles, p. 8

- الكفاءات المركزية *Compétences Centrales*
- الكفاءات الديناميكية *Compétences Dynamiques*
- الكفاءات الجوهرية *Compétences Clés*
- الكفاءات الأصلية *Compétences Cardinales*

و يرتب *Eric Lamarque* هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:

* المستوى I : الكفاءات القاعدية *Compétences de base* : هي كفـــاءات تحوزهـــا المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين و بصفة عادية.

* المستوى II : الكفاءات المميـــزة *Compétences Distinctives* : هـــي كفـــاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، و هي تخص قطاع نشاط واحد.

* المستوى III : الكفاءات الجوهرية *Compétences Clés* : هي كفاءات مميزة غـــير أنها قابلة للتقليد، و تستعمل في مهن مختلفة و تسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة [168].

و يقترح كل من *Quélin* و *Grant* الترتيب التالي :

جدول (2-1) : المستويات التدرجية للكفاءات

المستوى العالي Niveau supérieur	كفاءات ما بين الوظائف Comp. inter-fonctionnelles	كفاءات عامة Compétences générales
	- تطوير المنتوجات - خدمة الزبون - تسيير الجودة	- مسار التنسيق - مسار القرار - هياكل التحفيز - تسيير الأداء
المستوى المتوسط Niveau intermédiaire	كفاءات وظيفية Compétences fonctionnelles - البحث و التطوير - الإنتاج - التسويق و البيع...	
المستوى الإبتدائي Niveau élémentaire	كفاءات عملية Compétences opérationnelles - معارف متخصصة - مهارات فردية - معارف فردية	

Source: Tywoniak S.T.,"***Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique***" , AIMS 1997

---

[168] LAMARQUE E., " ***Les activités clés des métiers bancaires*** ", Finance Contrôle Stratégie , Vol. 2 N° 2 juin 1999, pp. 135 - 158

2-2-2- على الصعيد الفردي

يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار إجتماعي و استغلال أمثل للقدرات البشرية.

و يميّز نموذج *J. ATKINSON* ، المعروف باسم "المركز و المحيط"، بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) و المجموعات الهامشية *Groupes périphériques* و الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة [169] كما يبينه الجدول التالي :

جدول (2-2) : فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات

الدائمون	الهامشيون	الخارجيون
- استخدام كامل الوقت - موالون Fidélisés - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية .	- لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود	- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات خصوصية

على ضوء هذا التنوع اقترح *Atkinson* نموذجا يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية:

جدول (2-3) : متغيرات نموذج *Atkinson*

نوع الكفاءة Type de compétence détenue	علاقة العمل Relation de travail préconisée
كفاءات أساسية Compétences fondamentales	عقد غير محدد المدة Contrat à durée indéterminée
كفاءات ثانوية Compétences secondaires	مناولة Sous – traitance
كفاءات غير مهمة Compétences banalisées	عقد مؤقت Contrat précaire

---

[169] Besson P., Dedans – dehors , p. 76

المطلب الثاني
الأسس النظرية لنموذج الكفاءات

حتى يتسنى لنا الاستيعاب التام لهذا المفهوم و إدراك دواعي أو مقتضيات هذا الاهتمام غير المسبوق بنموذج الإدارة بالكفاءات، لابد من الوقوف على منطلقاته الفكرية و أسسه النظرية.

1 – محدودية نظريات الموارد

تشكّـــل نظرية الكفاءات امتدادا لنظرية الموارد[170] التي لم يحالفها الحظ كثيرا لاسيما على الصعيد العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الإنتقادات نوجز أهمها فيما يلي:

1 – ترتكز الفرضية الأساسية لنظرية الموارد على فكرة مفادها أن المؤسسات تختلف فيما بينها (مبدأ التغاير ***Hétérogénéité***)، و لهذا السبب فهي تسجّـــل نجاعات متباينـــة بـــين المؤسسة و الأخرى، غير أن هذه المقاربة لا تفسر سبب الإختلاف بين المؤسسات.

2 – تقوم هذه المقاربة على أساس مفاهيم نظرية محضة و مجردة (موارد، مزايـــا تنافســـية دائمة، كفاءات تنظيمية ...) يصعب معاينتها عمليا، و عليه فهي ذات طبيعة تصورية بمـــا أن التأكيد التجريبي لها ***Sa Validation Empirique*** يظل قليلا جدا.

3 – يلاحظ كل من ***Hamel & Prahalad*** أن القليل من المؤسسات فقـــط تحســـن استغلال كفاءاتها التنظيمية الإستراتيجية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد [171].

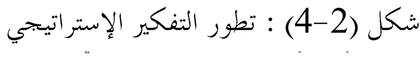
و في متابعتهما لمسيرة الفكر الإستراتيجي يعتبر ***Sanchez & Heene*** أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري و حوصلة للنظريات و النماذج التي توالت على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية، و الشكل الموالي يبرز مختلف المحطات التي عبرتها الإدارة الإســـتراتيجية و موقع مختلف النظريات بين الطرفين الأساسيين المتمثلين في اتجاه ذي صبغة اقتصادية ينظـــر إلى المنظمة "كعلبة سوداء"، مهملا المظاهر الداخلية و مركزا على التحليل الخارجي، و اتجاه ثـــان ذي قناعات سلوكية يركز على المسارات الداخلية للمنشأة.

---

[170] في كتابنا ***تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية : دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة***، تفاصيل وافية عن المقاربة المبنية على الموارد، ص. 77 – 89.

[171] C. DEJOUX, ***Les compétences au cœur de l'entreprise*** , P. 202.

شكل (2-4) : تطور التفكير الإستراتيجي



2- أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات

تقترح أشجار الكفاءات التي ابتكرها *Marc Giget* عام 1983، و التي تتقارب إلى حد كبير مع سلسلة القيمة لمايكل بورتر، تقترح تمثيل المؤسسة في مجموعها بدون حصرها في منتجات أو أسواق، في هذه الأشجار تعتبر الجذور (الكفاءات الأصلية و المهارات) و الجذع (القدرة على التنفيذ) ذوي أهمية لا تقل عن أهمية الأغصان (خطوط الإنتاج – الأسواق).

و تنبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المؤسسة بالرغم مما قد يعترضها من صعوبات، و كما يقول *M. Giget* *"لا ينبغي للمؤسسة أن تموت بموت منتجها"* .بمعنى أن *"مرض أحد الأغصان لا يجبرنا على قطع الجذع"* [172]، بل تلجأ المؤسسة إلى إعادة بعث نسغ ***La sève*** الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع "شفرتها الجينية" ***Code génétique*** [173].

و نشير إلى أن الإعداد الكامل لشجرة الكفاءات عمل صعب و يتطلب الجمـــع الشـــامل لبيانات المؤسسة (انطلاقا من المهارات إلى خطوط المنتجات – الأسواق) و بيانـــات محيطهـــا الخارجي، و تعتبر عملية المقارنة هذه ضرورية للتشخيص الإستراتيجي للشجرة: قوة و ضعف الجذور، الجذع و الأغصان.

و على ضوء فكرة شجرة الكفاءات طـــرح ***Prahalad & Hamel*** نظريـــة أقطـــاب الكفاءات التي تشكل نمطا تحليليا متميّزا عن تجزئة قطاعات النشاط الإستراتيجية، لاسيما و أنها تشجع النمو الداخلي على النمو الخارجي و تساهم في خلق نظرة جديدة للمؤسسة.

أقطاب الكفاءات هذه ***Les pôles de compétences*** لا يمكـــن اعتبارهـــا كفـــاءات أساسية إلا إذا شكلت عناصر أساسية للنجاح في قطاعات النشـــاط، القديمـــة أو الجديـــدة، الواجب تعديلها أو إنشاؤها بواسطة الإبتكار [174].

3- الكفاءات بين البعدين البشري و الإستراتيجي

تتجاذب دراسات المعارف و الكفاءات عدة مجالات، أهمها فيما يعنينا ها هنا: مجال تسيير الموارد البشرية و مجال الإدارة الإستراتيجية للمنشآت، حيث عرف التفكير و البحث عـــن الآليات المتعلقة بتسيير الكفاءات (إدارة الموارد البشرية) و إدارة المعارف و تطوير الكفـــاءات الأساسية (الإدارة الإستراتيجية) اهتماما منقطع النظير... فقد لاحظ الباحثان ***D. Chauvel & C. Despers*** أن مجال إدارة المعارف يعرف هياجا و صخبا كبيرين إذ من خلال أبحـــاث أنجزاها على أساس بنك معطيات ***ABI / Inform*** لجامعة ***UMI*** بيّنا أن الجرائد الإقتصادية و

---

172 Godet M., ***Manuel de prospective stratégique*** , Tome 2 , p. 62.
173 Op. Cit.
174 Op. Cit. P. 65.

المجلات الأكاديمية سجّلت خلال العشرية الأخيرة زيادة سنوية تقدّر ب100 % لعدد المقالات الجديدة المتعلقة بإدارة المعارف *Knowledge Management*[175].

هذا الإهتمام المكثف حوّل الموارد البشرية مركزا أكثر أهمية مقارنة بباقي الموارد و أولاها بعدا استراتيجيا جاعلا من وظيفة الأفراد مرتكزا أساسيا في خلق القيمة.

و يحدد *A. Dietrich & D. Cazal* نوعين من نقاط الإلتقاء لاستعمال مفهوم الكفاءة في كل من إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية:

- أنماط تعريفية متشابهة لمدلولي المعارف و الممارسات
- وظائف متماثلة للتجديد العلمي و العملي.

نقطة الإلتقاء الأولى تجعل من المعرفة في مفهومها الشامل موردا تنظيميا أساسيا سواء تعلق الأمر بالكفاءات الفردية في مجال إدارة الموارد البشرية أو بالمعارف و التكنولوجيا في مجال الإستراتيجية ... في كلا الحالتين تحيل الكفاءة على الممارسة و على الطريقة التي تستفيد بها المؤسسة من المعارف، في إطار منطق الإبتكار.

و نقطة الإلتقاء الثانية تتمثل في كون مفهوم الكفاءة يشكل طريقة لإعادة التفكير في الحقل التخصصي لكل من الممارسين *Praticiens* و الباحثين، إن استعمال مفهوم الكفاءة لديهم جميعا يتعلق بأهداف متماثلة: قيادة و تسيير التغيير، التركيب المتجدد للموارد المتاحة و تحسين التفاعلات بين الفاعلين و الخدمات.

و يخلص الباحثان عقب ذلك إلى القول أنه *"من خلال نقاط الإلتقاء المشار إليها يمكننا استقراء فكرة مفادها أن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الإستمرارية [و التكامل] بين المجالين، حيث أن الكفاءة في مجال الإستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري، غير أن هذه التقاربات تبقى سطحية لا يمكنها أن تخفي ما يميز – بصورة جوهرية – مفهوم الكفاءة في كل مجال حيث يتطور كل مفهوم وفق منطق خاص"* [176].

و في نفس السياق يبرز *L. Cadin* ثلاثة محاور بارزة تفصل بين تصوري الكفاءة في المجالين البشري و الاستراتيجي :

---

175 www.lesechos.fr

176 D. Cazal & A. Dietrich : ***Compétences et savoirs : entre GRH et Stratégie*** ? , Les cahiers de la Recherche – CLAREE / UPRESA CNRS , Janvier 2003 www.iae.univ-lille1.fr

جدول (2-4) : الكفاءة في البعدين البشري و الإستراتيجي

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية
فردي / جماعي	فردي	جماعي
صريح / ضمني	صريح	ضمني
استاتيكي / ديناميكي	مخزون	مسار

3-1- الفردي و الجماعي

تتناول الإستراتيجية غالبا مفهوم الكفاءة من منظور تنظيمي حيث ينظر إلى الكفاءات كأنماط روتينية، هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنظمة ما تمثله المهارات بالنسبة للأفراد، و الروتين هو طريقة للربط التسلسلي لنشاط الأفراد بشكل منسق [177].

و تعتني إدارة الموارد البشرية بالكفاءات من منظور فردي بالدرجة الأولى، و نادرا ما تولي اهتمامها للصيغ الجماعية أو التنظيمية، و مرد ذلك إلى كونها تواجه باستمرار مسائل عقود العمل الفردية، و قد طغت النزعة الفردية على إدارة الموارد البشرية لا سيما في العشريتين الأخيرتين كما يلاحظه *Loïc CADIN* [178]، بينما كانت العلاقات الجماعية هي المهيمنة قبل ذلك، و عليه كان الخطاب يتعلق سابقا بالتأهيل *La Qualification* بدل الكفاءات.

3-2- الصريح و الضمني

بالرغم من اعتراف المقاربتين البشرية و الإستراتيجية بالكفاءات الصريحة و الضمنية معا، إلا أن الإهتمامات المختلفة لكل مجال تفرض تباينات حادة بخصوص ترتيب الأفضليات و الأولويات.

الإنشغال الأساسي للإدارة الإستراتيجية يتمثل في حماية الكفاءات و تجنيب المؤسسة كل محاولات التقليد أو المحاكاة، لذلك نجد الدراسات الإستراتيجية تسلط الضوء بشكل مكثف على الروتينات التنظيمية باعتبارها تتضمن أبعادا ضمنية تجعل من المحاكاة أمرا صعب المنال.

177 L. Cadin : Faut-il sortir la GRH de ses frontières , in ***Dedans – Dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation*** P. 72 .

178 Op. Cit . P. 73

أما إدارة الموارد البشرية فإنها منشـغلة باسـتمرار بتثبيـت صـلاحية الكفـاءات *La Validation des Compétences*، ومن هنا فإن اهتمامها ينصب بالخصوص على البعـد الصريح، و يتجلى هذا الإهتمام في الدور المنوط بالشهادة "الدبلوم" التي تشكل رهانا أساسـيا في عمليات التوظيف و التكوين، و مرتكزا أساسيا لإعداد السلم التدرجي لفئات المستخدمين و تصميم هيكل الأجور.

3-3- المخزون و المسار

تميز نظرية الموارد في إطار التحليل التنظيمي بين ما يندرج ضمن إطار تراكم الأصول و بين ما هو من قبيل المسارات أو تسلسلات النشاطات و العمليات.

بيد أن التركيز الذي يبديه العديد من المهتمين بالدراسات الإستراتيجية بمسألة الروتينـات التنظيمية - التي سبقت الإشارة إليها – تميل في هذا المجال باتجاه الطرح المسـاري، و كمـا يصرح أحد كبار الإختصاصيين *(NONAKA)* أن رهانات الإبتكار تقود إلى محاولـة فهـم مسارات خلق المعرفة[179].

اما إدارة الموارد البشرية فهي أكثر اعتناء بالجرد الفردي للكفـاءات، و تشـكيل بنـوك معطيات لها على مستوى المؤسسة أو المهن (تجارية، تقنية، إدارية ...) ... هذه الأدوات تجلب الإهتمام نحو المخزونات أكثر منه نحو المسارات.

و على وجه العموم، تبرز هذه المقارنة الطابع التكاملي لمفهـوم الكفـاءة بـين المجـالين المذكورين .

المبحث الثاني

الديناميكية المهنية الجديدة و تطور أنماط الإدارة البشرية

كنتيجة لمختلف التحولات التي أوردناها فيما سبق برزت في المجال المهني ديناميكية جديدة تتسم بالمرونة القصوى و الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، بعد أن أضحى المورد البشري

[179] I. Nonaka: "***A Dynamic Theory of Organisationnal Knowledge Creation***", Organization science, Vol. 5, N° 1 , cité par L. Cadin P. 74.

دعامة استراتيجية أساسية و ميزة تنافسية هامة، مما فرض على منظمات الأعمال السهر على حسن اختيار الأفراد و الحرص على توفير كافة الوسائل الكفيلة بضمان المحافظة عليهم و تطوير مهاراتهم و كسب ولاءاتهم.

في هذا السياق تندرج جملة من التحولات التي نوردها ضمن هذا المبحث نظرا لأهميتها الكبيرة و تأثيراتها البليغة على أنماط الإدارة البشرية عموما و على عمليات التحليل و التوصيف الوظيفيين بوجه خاص.

المطلب الأول

الديناميكية المهنية الجديدة

تتميّز الديناميكية المهنية الجديدة بالخروج من منطق التأهيل *La logique de qualification* الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت جد قريب، و لا يزال مسيطرا في الكثير من المناطق، و استبداله بمنطق الكفاءات ابتداء من نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي.

و يقصد بالتأهيل المهني *"مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني، و التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني"* [180] في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين.

و يرتبط التأهيل بالمنصب و يتحدد وفق المقتضيات المهنية التي يفرضها تنظيم العمل و إجراءاته، أو بعبارة أخرى المواصفات الواجب توفرها في شاغل المنصب أو المرشح لشغله، و بموجبها يصنف المنصب و يحدد موقعه في الشبكة الأجرية.

إن هذه *"العلاقة التقليدية الخطية [المرتكزة على منطق التأهيل] : "تكوين أساسي ـــ مستوى المنصب ـــ تثمين الخبرة بالأقدمية" بدأت تفقد صلاحيتها تدريجيا"* [181]، لأن تطور أنظمة العمل و تلاشي الإستقرار و الثبات الذين حكما مناصب العمل، فرضا تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيّف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

---

[180] Sauvet T., " ***Dictionnaire économique et social*** " , p. 339.

[181] Guy Le Boterf , " ***Construire les compétences individuelles et collectives*** ", p. 15

و بذلك لم تعد الخبرة و التأهيل المهني مرتبطان بعدد من السنوات (الأقدمية)، بل بالقدرات المكتسبة و ما تعلمه الفرد من خلال تجربته المهنية و ما هو مؤهل لتعلمه مستقبلا.

و قد ترتّب عن اعتماد منطق الكفاءات و تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الإحترافية ***Le Professionnalisme*** و تنامي القابلية للإستخدام ***L'Employabilité*** و الحركية المهنية الداخلية و الخارجية ***La Mobilité*** و تقاسم السلطات ***L'Empowerment*** .

1 – الإحترافية

فتحت العناية بالكفاءات آفاقا واسعة أمام المنظمات بهدف الوصول بمستخدميها إلى مستويات عالية من الإتقان المهني و القدرة على الإبداع، و بذلك تنامى الإهتمام بالإحترافية من خلال إعطاء بعد آخر لتنمية الكفاءات بحيث لا يقتصر في ذلك على التكوين بل أيضا على المسار الإحترافي ***Le parcours professionnalisant*** المتضمن لوضعيات عمل تعلمية [182].

و في هذا السياق يستعرض ***G. Le Boterf*** سبع مساهمات خصوصية للتكوين في المسار الإحترافي[183]:

1. تمكين الفرد من اكتساب موارد (معارف، خبرات، صفات، ثقافة، تطور سلوكي...) تجعله قادرا على التصرف بفعالية ؛
2. تدريبه على تركيب الموارد (المعارف، الخبرات، الصفات...) لبناء و تطبيق استجابات فعالة للمتطلبات المهنية (إنجاز نشاط، معالجة مشكلة، مواجهة حدث، قيادة مشروع...)؛
3. إقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءات ؛
4. تنمية القدرة على الإنعكاسية و على التحويل ***Capacité de réflexivité et de transfert***، أي القدرة على التفكير و القيام بعملية تجريد و تصور لإعادة استثمار و تنفيذ الخبرة في تطبيقات و وضعيات مهنية متعددة ؛

---

182 op. Cit. P. 127.
183 Op. Cit. Pp. 127-137.

5. تنمية القدرة على تعلم التعلم *Apprendre à apprendre* ؛
6. منح مكانة لائقة للتقييم الذاتي ؛
7. التقدم في بناء هوية مهنية .

إن الإحترافية لا تضمنها الشهادة (الدبلوم) التي تظل مركزة على المعارف، بل تعتمد، في إطار منطق الكفاءة، على الخبرة المكتسبة و المعارف العملية.

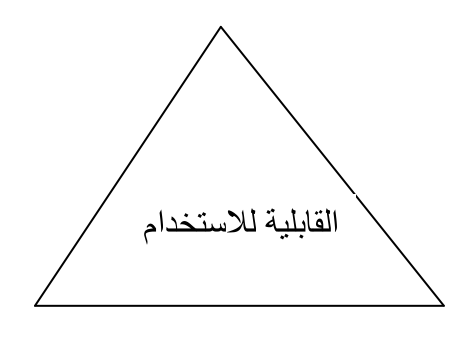
2 – القابلية للإستخدام

بالرغم من تباين دلالات هذا المفهوم على الصعيدين الكلي (حيث يرتبط أساسا بالبطالة و التشغيل) و الجزئي (حيث لا تزال المحاولات جارية لتحديد ماهيته و أبعاده بدقة أكبر) فإنه بإمكاننا الاقتصار على ما أورده *Alain FINOT* في كتابه *« Développer l'employabilité »* بقوله: *"الاستخدام هو المحافظة و التطوير المستمر لكفاءات الأجراء و لظروف تسيير الموارد البشرية بما يمكن من شغل وظائف، داخل أو خارج المؤسسة، في آجال و بشروط ملائمة"* [184].

إن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز سفر للشغل و رهانا فرديا قويا[185]، و من خصائص الاستخدام أنه نتاج عمل مشترك تتظافر فيه جهود الفرد و المؤسسة و الدولة كما يبينه الشكل التالي:

---

184 A. Finot, ***Développer l'employabilité***, INSEP Consulting éditions, 2000.
185 CNPF , ***Actes des journées internationales de la formation*** , Tome 1 , p. 13.



Source: P.M. Burgat et E. Certain, *Enquete Employabilité et Compétences,* INSEP Consulting -ANACT

شكل (2-5): عوامل القابلية للاستخدام

و في هذا الصدد أورد قرار منظمة العمل الدولية بشأن تدريب و تنمية الموارد البشرية المنبثق عن المؤتمر العام في دورته الثامنة و الثمانين (14 يوليو 2000) إثر مناقشة التقريرالمتعلق بـ "التدريب من أجل الإستخدام : الإدماج الإجتماعي، الإنتاجية و استخدام الشباب"، أورد عددا من الإستنتاجات نقتطع منها ما يلي :

- ❖ تساعد تنمية و تدريب الموارد البشرية الأفراد على كسب فرص الحصول على العمل اللائق و الوظائف الجيّدة ... و من شأن التعليم و تكوين المهارات أن يفضيا إلى بطالة أقل و إلى عدالة أكبر في الإستخدام؛
- ❖ يشكل التعليم و التدريب دعامة رئيسية للعمل اللائق، و هما يساعدان الأفراد في الحصول على عمل بسهولة أكبر في أسواق عمل داخلية و خارجية سريعة التغيّر ؛
- ❖ إن مهمة التعليم الأساسي هي ضمان التطور الكامل لشخصية كل إنسان و مواطنته، و وضع الأساس لقابلية الفرد للإستخدام، و التدريب الأولي يعزز من قابلية استخدام الرجل أو المرأة إذ يوفر المهارات العامة الأساسية للعمل، و المعارف الأساسية و الكفاءات

الصناعية و المهنية القابلة للنقل و يسهل الإنتقال إلى عالم العمل؛ و يكفل التعلم المتواصل الحفاظ على مهارات الفرد و تخصصاته مع تغيّر متطلبات العمل و التكنولوجيا و المهارات، كما يكفل تنمية شخصية العمال و تطورهم الوظيفي ؛

❖ إن القابلية للإستخدام معرّفة تعريفا واسعا، فهي نتاج رئيسي للتعليم و التدريب ذي النوعية الرفيعة إلى جانب سلسلة من السياسات الأخرى، و هي تشمل المهارات و المعارف و المؤهلات التي تعزّز من قدرة العامل على تأمين وظيفة و الإحتفاظ بها، و على إحراز تقدّم في العمل و مواكبة التغيير، و تأمين وظيفة أخرى إن رغب في ذلك أو تم الإستغناء عنه، و دخول سوق العمل بسهولة أكبر في فترات مختلفة من دورة الحياة. و تزداد قابلية استخدام الأفراد إلى أقصى حد حين يحصلون على تعليم و تدريب واسعي القاعدة، و على مهارات أساسية رفيعة المستوى قابلة للنقل ... كما تشمل قابلية الإستخدام مهارات متعددة أساسية لتأمين عمل لائق و الحفاظ عليه. إن روح المبادرة يمكن أن تسهم أيضا في خلق فرص الإستخدام و من ثم الإسهام في قابلية الإستخدام [186].

3 –الحركية المهنية (أو القابلية للحراك)

الحركية المهنية هي أحد أهم الآثار المترتبة عن تنمية المهارات، بحيث يتمكن الأفراد من سلوك مسارات وظيفية غير خطية و يتاح لهم فرص تغيير هذه المسارات عدة مرات خلال حياتهم المهنية.

إن أول ما ينتظر الأجير جراء اكتساب كفاءات جديدة هو أن يحظى بحق الترقية إلى وظيفة عليا أو تغيير مهنته بمهنة أخرى ذات أهمية أكبر.

و حتى تتوافق الطموحات الشخصية في مجال الحراك الوظيفي مع احتياجات المنظمة تلجأ العديد من المؤسسات المتطورة إلى تصميم خرائط المهن أو الوظائف *Cartographie des métiers* و مخططات المسارات المهنية *Plans de carrières* و تحديد الشعب المهنية المختلفة *Définition des filières professionnelles* و الكفاءات اللازمة لكل شعبة أو

186 مكتب العمل الدولي : *" التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف "* , جنيف 2003 , ص 133 - 144.

مهنة، و تشكل هذه الخرائط أداة فعالة بالنسبة لتأطير المؤسسة و للأجراء بغية قيادة التطورات المهنية بشكل يخدم الأهداف الشخصية و التنظيمية معا[187].

بالإضافة إلى ما سبق يتحتم على المؤسسة لبلوغ أهدافها التنموية توفير الوسـائل اللازمـة لتمكين أفرادها من تصميم و تسيير مشاريعهم المهنية الفردية على ضوء الإمكانيات المتاحة، و يتأتى ذلك من خلال توضيح المناهج، توفير المعلومات و إجراء المحاورات ليتسـنى للمنظمـة التعريف بالفرص المتوفرة، و للأجير بالتعبير عن طموحاته المهنية.

4 – تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات

يتمثل هذا المبدأ ـــ الحديث الظهور ـــ في تفويض السلطات و المسؤوليات بمـا يضـمن استقلالية أكبر لمختلف المستويات التأطيرية و يمكّن المديرين من التفرّغ لمهامهم الأصلية التي لا يمكن أن يقوم بها غيرهم عوضا عنهم.

و يرتكز تطبيق هذا المبدأ على تطوير الكفاءات و تنمية المهـارات لـدى الإطـارات و المعاونين على حد سواء، لأن غياب الكفاءات يحدّ من الثقة اللازمـة و الضـرورية لعمليـة التفويض.

و يرى الكثير من المهتمين بإدارة الأعمال أن لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسـؤوليات دورا هاما في نجاح المنظمات: فعندما سئل *Robert Eaton* الرئيس المدير العـام لشـركة *Chrysler* عن سبب ارتفاع أرباح مؤسسته بنسبة 246 % لتصل إلى 3.7 مليـار دولار، قال: *"إذا كان عليّ أن أجيب بكلمة واحدة فسأقول أن السبب هـو L' Empowerment، فعند اتخاذ أي قرار يتولى ذلك شخص من أدنى التنظيم التدرجي يكون أعرف مني بالمسـألة"* [188].

و تشكّل "الثقة" المرتكز الأساسي لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسئوليات، لأن التفويض ينبني على الثقة و يعبّر عنها، و يخلق علاقة تعاضد بين المفوّض (بالكسر) و المفوّض (بـالفتح) *Délégateur et délégataire* ، بحكم أن الأول رغم تخليه عن أداء المهام للثـاني إلا أنـه يبقى دوما مسئولا عن إنجازها و عن تبعاتها، و بالمقابل يخلق إحساس المسـتخدمين بالثقـة و

[187] CNPF, ***Actes des journées internationales de formation : Objectif compétences***, Tome 8 p. 59

[188] Nelson B. & Economy p., ***" Le management pour les nuls***" , p. 17.

الإحترام من قبل مدرائهم رغبة في حسن الأداء بل و التفاني في العمل بقدر الثقة الممنوحة، و بإدماجهم في مسار القرار تتحصل المنظمة على أحسن الأفكار، كما تنمي الثقة دافعية الأفراد، ولاءهم و تجندهم.

المطلب الثاني
تطور أنماط الإدارة البشرية

عرفت تقنيات و مناهج الإدارة البشرية، منذ مطلع الثمانينات، تحولات عميقة و تغيرات جذرية شملت جميع أبعادها و اكتسحت مختلف مجالاتها، و تجلت هذه التحولات بالخصوص في ترقية النظرة إلى الإنسان باعتباره المصدر الأساسي لخلق القيمة و الدعامة الأساسية للميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاعتماد المكثف على آليات و وسائل تحقيق المرونة الإدارية، حيث لم يعد الإنسان مرتبطا بالتوجيهات القيادية و خاضعا للرقابة الرئاسية في كل شؤونه المهنية بل أضحى الفرد صانعا لمساره، محددا لطرق إنجاز عمله و مشاركا فعالا في صيرورة النشاط و توجهات المنظمة.

و ما سنورده فيما يلي من تجليات لهذه التحولات عبارة عن عناصر منتقاة تمثل صورة مختزلة لما عرفته إدارة الموارد البشرية من تطورات مذهلة:

1 – تخطيط المسار المهني الفردي

أحدثت التحولات الإدارية و التنظيمية التي أشرنا إليها سابقا تغيرات جذرية في الوسط المهني، و انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم و الأجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما مع فئة الإطارات و المسيرين.

و يتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط و إدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخوّلة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا و مخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ "مخططات المسارات المهنية" *Plans de Carrières* ، الهدف من هذه المخططات هو الإستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

إن مشاركة كل شخص و تكفله بتطوير مساره المهني يفــرض علــى المؤسســة منحــه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين، فرص ترقية...) بما يتوافق مــع احتياجــات المؤسســة، و يتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية و المناصب المتــوفرة حاليــا أو مســتقبليا *Cartes Routières des Filières Professionnelles* .

و الوسيلة المثلى لتحقيق هذا التقارب هي المقابلات التقييمية الدورية *Les Entretiens Périodiques d' Evaluation* الذي يجرى إلزاما في العديد من الدول الغربيــة، بينمــا لا يزال غير إلزامي في الجزائر[189].

و لمواجهة مختلف الضغوطات التي تعترض المؤسسات، و تجنيب المســتخدمين ــ خاصــة الإطارات و الموارد البشرية المؤهلة ــ مخاطر التقلبات، تلجأ المنظمات إلى اعتماد نظام التسيير التقديري و الوقائي للموارد البشرية *La gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines*[190].

إن اللاتأكد الداخلي و الخارجي المتعدد الأوجه يفرض على المؤسسة و الأفــراد تطــوير أساليب تكيّف مرنة، تمكن من إحداث تغييرات سريعة و ملائمة لتصحيح أي انحراف يعتــري التقديرات، و تندرج هذه التدابير في إطار التسيير التقديري للمناصب و الكفــاءات *GPEC* الذي أضحى منذ سنوات شرطا أساسيا لبلوغ مختلف الأهداف التنظيمية و الفردية.

الغاية القصوى من هذه السياسة هي الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمــة في المكان الملائم *Le bon profil au bon endroit*، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة :

- ❖ الأشخاص و المسارات المهنية *Personnes et Carrières*
- ❖ الكفاءات *Compétences*
- ❖ الوظائف *Emplois*

---

189 من بين المؤسسات الجزائرية التي تعمل طوعيا بنظام المقابلة الدورية شركة سونلغاز التي قطعت شوطا معتبرا في هذا المضمار بالرغم من العيوب التي تشوب تطبيقاته على المستوى القاعدي .

190 Ribette R., " ***La gestion à temps des ressources humaines (Gestion prévisionnelle et gestion préventive du personnel***)" , in Weiss D. , ***La fonction Ressources humaines***, pp. 450 – 458.

2 – من منطق "الإستخدام" إلى منطق "الكفاءة"

يقصد بالإستخدام *La logique d'emploi* العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة و الأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة ... إلخ، و يرتبط الإستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، و عليه فإن الإستخدام يعبّر عن خيار تنظيمي للمؤسسة و عن علاقة عمل بين هذه الأخيرة و الأجير، هذا الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها.

و يتضمن منطق الإستخدام أسلوبا خاصا لتسيير الموارد البشرية يرتكز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف، التكوين، الأجر، المسار المهني، التقييم ... إلخ.

و ما يعاب على هذا المنطق أساسا هو المعايير المستخدمة لتحديد الزوج أجير / منصب أي تحديد أيّ المناصب أكثر ملاءمة لأي أجير أو العكس و ما يستتبع ذلك من تصنيف و ما يترتب عنه من التزامات و استحقاقات.

و قد سيطر هذا المنطق زمنا طويلا على المنظمات بمختلف أشكالها (عسكرية، دينية، اقتصادية، إدارية...) لكونه يساهم في عملية الهيكلة التدرجية و يدعمها، غير أن التطورات الأخيرة التي أثرنا بعضها فيما سبق فرضت منطقا مغايرا يستجيب لمقتضيات التحولات الراهنة و يرتكز على الكفاءات بدل المناصب.

و الكفاءة ترتبط ـــ في ذات الوقت ـــ بالفرد و بتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد في وضعيته المهنية، و هو ما يوحي بالعودة إلى نظام المرافقة ***Compagnonnage*** الذي ساد منذ عدة قرون (النظام الحرفي).

و يتميّز منطق الكفاءة باستعمال هذه الأخيرة كمفهوم مهيكل لنمط توصيف العلاقة بين الفرد و هيكل الإنتاج الذي يشارك فيه، أي أن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري، للأفراد أو الجماعات، في عملية الإنتاج المادي أو غير المادي، كما تحاول وصف كيفية تشكل هذا الإسهام، ويحدد مجال و أسباب فعاليته[(191)].

و عليه فإن منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة و يضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الإستخدام الذي يخدم هيكلتها و يخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية.

---

[191] Trapet H., in ***Compétences en action*** p. 29

و لعل أهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظرته الشمولية و تبنيه للمنهج النظمي في تناوله للمنظمة و في سعيه إلى تنمية الفرد و تطوير المؤسسة.

3 – من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل

يعتبر *Miles & Snow* من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية و المسارات المهنية من جهة، و نوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، و قد حدّدا لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات و المسارات المهنية يتضمن أربع مراحل:

- ❖ المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 و نظرا لكونها مبهمة و غير محددة المعالم فإنه تمّ تجاهلها في الجدول رقم 2-5.
- ❖ المرحلة الثانية تضم البُنى المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية، التقسيمية و المصفوفية .
- ❖ المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية و التبادلية ***Transactionnelles*** على حد قول ***F. Fréry*** [192].
- ❖ أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين (*Miles & Snow*) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

و ما يعنينا في هذا الطرح الآن هو التحولات التي اعترت مفهوم المسار المهني خلال هذه المراحل المختلفة:

جدول (2-5) : الأشكال التنظيمية و أنواع المسارات المهنية حسب *Miles & snow*

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترات	1860 - 1970	1975 - 1995	2000 -
الوصفات الإدارية	* فعل كل شئ في المؤسسة * النمو باستمرار * التسيير بميكانيزمات إدارية	* فعل ما تحسن المؤسسة فعله و إخراج الباقي * النمو بواسطة تطوير الشراكة	* القدرة على فعل كل شئ في أي مكان و في أي وقت * التعاون و التنافس

192 المؤسسات التبادلية هي هيكل يجمع مؤسسات مستقلة رأسماليا داخل نفس سلسلة القيمة . Loic Cadin, op. cit. p. 79

		* الإدارة بميكانيزمات السوق	في نفس الوقت * الخلـــق المســـتمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	* مستخدم وحيد و مستقر * الترقية التدرجية * المستخدم يسير المســـار المهني	* مستخدمون متعددون و نمو الخبرة * حركية المشاريع * المسار المهني محدد مع المستخدم	* احتراف التشغيل الذاتي * توسع نطاق الخبرة * التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية أو تجارية	تقنية، تجارية و تعاونية	تقنية، تجارية، تعاونية و تسيير ذاتي

Source : Loic Cadin , p. 81

إن نمط المسار المهني المهيمن لحد الآن حسب هذين الباحثين و غيرهما هو المســـار المهـــني التنظيمي، غير أن التحولات التنظيمية المتعاقبة و لا سيما بروز التنظيم الشبكي و غيره، فرضت نمطا بديلا يعرف باسم "المسار المهـــني المتنقـــل" *Carrière nomade / Boundaryless career* الذي ألغى إلى حد كبير الحدود الزمنية و المكانية لاسيما من خلال: العمل عن بعـــد *Télé travail*، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية.

إن الإنتقال من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل يسمح باعتمـــاد مقاربـــات طولية *Approches longitudinales* أي دراسة المسارات المهنيـــة *Les trajectoires professionnelles* بصفة انفرادية دون التقيّد بالإنتماء لمنظمة أو أخرى [193].

و يجد مفهوم المسار المهني المتنقل مناصرين و متحمّسين كثر في الأوساط الليبرالية الداعيـــة إلى تخفيف وطأة القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل بله تفكيك أحكام قـــانون العمـــل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات العصر.

[193] Loic Cadin , op. cit. p. 82

و قد أشرنا فيما سبق إلى نموذج *Atkinson* الذي ينحو هذا المنحى التجديـــدي و يضـــع أسسا متطوّرة لعلاقات العمل الجديدة ... و أبرز ما يميّز هذا التوجه الجديد هو النظرة الإيجابية إلى الحركية العمالية الداخلية و الخارجية *Mobilité du personnel*.

4- انعكاسات الأنماط الجديدة للعمل على طبيعة المناصـــب و تركيبتـــها العضوية

لقد كان لهذه التحولات انعكاسات بالغة على طبيعة مناصب العمل و على بنيتها العضوية، إذ خلافا لما أوردناه من مواصفات و عناصر متعلقة بالمنصب و المتمثلة خصوصا في شاغل المنصب و الموقع و المهام و الروابط (الفصل الأول)، لم يعد المنصب يتحدد بما ذكرنا من مواصفات و لا يتشكل من تلك العناصر ضرورة، لأن بروز ما أطلق عليه اسم "العمل غير النمطي" *Le travail atypique* قد أعاد تشكيل و تصميم طبيعة العمل نفسه بله مناصب العمل أو الوظائف، و قبل استعراض ملامح و تجليات هذا التحول البنيوي لمناصب العمل يجدر بنا إعطاء فكرة وجيزة عن ماهية و حقيقة العمل غير النمطي الذي أضحى يشكل ظاهرة متنامية في ظل تكاثر و اتساع الأشكال الجديدة لتنظيم العمل *Les NFOT*.

4-1- الأنماط الجديدة للعمل و العمل غير النمطي

تعددت خلال العقود الثلاث الأخيرة أشكال العمل و أنواع الروابط بين العمال و أرباب العمل، كما شهدت هذه الفترة ظهور نوعيات جديدة من العمال، مما أدى إلى الإحلال التدريجي للعمل غير النمطي محل العمل النمطي (و يقصد بهذا الأخير العمل الدائم كامل الوقت *Travail permanent et à plein temps*).

و تطلق عبارة "العمل غير النمطي" للدلالة على مجموعة من الأشكال التنظيمية للعمل أو الروابط المهنية التي تتميز جميعها بكونها تخرج عن نطاق التنظيم التقليدي للعمل في إطار عقود غيرمحددة المدة و للعمل كامل الوقت، و تندرج ضمن هذا النوع من العمل الأشكال التالية: العمل بالوقت الجزئي *Le travail à temps partiel*، و العمل عن بعد *Le télétravail*،

و العمل المستقل *Le travail autonome*، العمل في البيت *Le travail à domicile*، و غيرها...).

* نكون أمام حالة العمل بالوقت الجزئي عندما يكون الحجم الزمني الأسبوعي أو الشهري للعامل أقل من الحجم العادي لنظرائه في نفس الوظائف و في نفس المؤسسة، و قد حددت هيئة الاحصاء الكندية في مونتريال هذا الحجم بأقل من 30 ساعة أسبوعيا(194)، غير أن هذا التحديد يبقى نسبيا نظرا لاختلاف تشريعات العمل بين دولة و أخرى و تباين تنظيم العمل بين مؤسسة و أخرى.

و يميل غير واحد من المختصين إلى توسيع تعريف العمل بالوقت الجزئي إلى كل عمل لا يتطابق مع معيار العمل كامل الوقت طيلة السنة، ليقحموا في ذلك العمل الموسمي و العمل المتقطع (العمل المحدد المدة)(195).

* ساهمت التطورات المذهلة لتكنولوجيات الاعلام و الاتصال، التي تسمح بنقل و تبادل كميات كبيرة من البيانات في أوقات جد قصيرة، بنشوء نمط جديد للعمل أطلق عليه اسم العمل عن بعد.

و تتميز وضعية العمل عن بعد بتوافر ثلاث خصائص أساسية:

- استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال المتمثلة بوجه خاص في الحاسوب المرتبط بالمكتب، الفاكس و الهاتف النقال باعتبارها أدوات عمل ضرورية لمعالجة و تحويل المعلومات عن بعد و الاتصال برب العمل و زملاء العمل؛

- يرتبط العامل عن بعد بالمنظمة بموجب عقد عمل أي أن يعتبر أجيرا في المنظمة التي يعمل لحسابها لا عاملا مستقلا؛

- لا يخضع العمل عن بعد للضغوطات الاعتيادية الزمنية و المكانية للمنظمة، بل يتم إنجازه في البيت، في مركز إلكتروني، في السيارة أو في أي موقع آخر غير المنظمة، و كذلك الأمر بالنسبة للوقت حيث يكون العمل عن بعد منفصلا عن المواقيت الاعتيادية للعمل(196).

---

194 Statistique Canada, ***Moyennes annuelles de la population active 1995***, Ottawa, Statistique Canada, catalogue n° 71-220-XPB, février 1996, p. C-3.

195 Friederike MAIER, ***Les femmes et la restructuration de l'emploi : l'emploi à temps partiel***, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 1991, p.7, (0CDE/GD (91) 211).

196 Alain PINSONNEAULT et Martin BOISVERT, « ***Le télétravail : l'organisation de demain?*** », Gestion, vol. 21, n° 2, juin 1996, p. 76.

* في إطار العمل المستقل يعمل الشخص لحسابه الخاص لا لحساب رب عمل، و قد يكون العمل المستقل في شكل شخصية طبيعية أو شخصية معنوية، و تكمن القطيعة بين العمل المستقل و العمل النمطي في طبيعة العقد الذي يربط بين منفذ العمل و الآمر بالعمل، فبينما يرتبط العامل النمطي برب العمل بموجب عقد عمل، فإن العامل المستقل يربطه بزبونه عقد مؤسسة أو عقد خدمة *Contrat d'entreprise ou de service*.

إن أهم ما يميز العمل المستقل هو غياب علاقة التبعية *La relation de subordination* بين منفذ العمل و الآمر به، بحكم أن الثاني لا يعتبر رب عمل ***Patron*** في هذه الحالة، و عليه فإن الالتزامات الاعتيادية التي تميز العمل النمطي (احترام مواقيت العمل، احترام الضوابط المتعلقة بكيفيات أداء المهام، الالتزام بالعمل في موقع معين، و غيرها) تغيب كليا أو جزئيا في العمل المستقل.

و قد تزايد اللجوء إلى هذا النوع من العمل في الآونة الأخيرة بفعل اعتماد المؤسسات على استراتيجيات إخراج النشاطات *Stratégies d'externalisation / **Outsourcing***.

* العمل في البيت ليس وليد الظروف الحالية بل تعود جذوره إلى قرون خلت، كان العمال خلالها، في الأوساط الريفية بالخصوص، ينجزون أعمالهم في بيوتهم، و استمر الحال كذلك إلى بزوغ فجر الثورة الصناعية التي قضت تدريجيا على هذا النوع من العمل، لتعود المؤسسات أدراجها في الآونة الأخيرة و تعتمد من جديد على هذا النمط.

و العامل في البيت هو إما عامل مستقل أو أجير غير أنه ينجز عمله بمعزل عن الارتباط المكاني بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بإنجاز عمل فكري (دراسات، حسابات، تحاليل...) أو صناعة أشياء مادية.

4-2- تطور طبيعة منصب العمل و تغير تركيبته العضوية

انعكست هذه التحولات على طبيعة منصب العمل و على تركيبته العضوية، حيث أضحى عبارة عن علاقة تبادل مجردة من الاعتبارات التي أسلفنا الحديث عنها بشيء من التفصيل في الفصل السابق، و فيما يلي توضيح لهذه التغيرات:

* تلاشت كثيرا رابطة الشخص بموقع عمل محدد مما جعل خاصية المكان التي طالما ميزت منصب العمل غير ذات معنى و لا تشكل عنصرا إلزاميا في بنية المنصب، على اعتبار أن العامل

لم يعد ملزما بالارتباط بمكان محدد بل بإمكانه إنجاز عمله في أي مكان شاء، العبرة بنتيجة العمل فقط أي الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه.

هذه المرونة المكانية فرضت نفسها على المنظمات بفعل عوامل شتى أهمها بروز فئة عمال المعرفة *Les travailleurs du savoir / The Knowledge Workers*، و حرص المنظمات على ضمان الحصول على خدمات جيدة بتكاليف أقل.

* العلاقات التي تربط العامل بجماعة العمل و بالمنظمة عرفت بدورها تغيرات هامة أدت إلى خروج العامل عن نطاق الهيكلة التنظيمية حيث لم يعد الشخص يحتل مركزا تنظيميا بالمعنى التقليدي، بل اختزلت علاقته بالمنظمة و بزملائه بالهدف المحدد الذي يتوجب عليه تحقيقه من دون أن يضطر إلى الدخول في علاقات تبعية أو سلطوية لبلوغ ذلك.

إن الروابط التنظيمية المرنة تركز خصوصا على توفير سبل و فرص التنسيق و التعاون بغرض حسن إنجاز العمل و التحقيق الأمثل للأهداف المنشودة، خلافا للتصور التقليدي الذي كان جل تركيزه على العلاقات السلطوية الضامنة لمراقبة أداء الأفراد، و عليه أضحى عنصر الروابط في التصور الجديد للمنصب أقل صلابة و أبعد عن الطابع التدرجي للتنظيم.

* أضحت المهام التي يتولاها الشخص في سبيل تحقيق أهدافه الوظيفية مسألة اجتهادية أكثر منها تعليمات صارمة و محددة بدقة، و حلت بالتالي حرية المبادرة محل الانقياد و الامتثال الحرفي للأوامر الذين ميزا علاقة العمل ردحا من الزمن.

إن هذه الاستقلالية في تحديد طريقة أداء العمل و نوع المهام الواجب إنجازها لبلوغ الأهداف المنشودة أدت إلى تراجع عنصر أساسي من العناصر المكونة للمنصب في شكله التقليدي، و من ثم فقدت عملية تحديد المهام *La prescription des taches* و إلزام العامل بامتثالها، فقدت مصداقيتها في ظل التحولات الحالية، الأمر الذي فرض تصورا جديدا للمنصب أو الوظيفة و لعلاقة العمل برمتها.

هذه العوامل مجتمعة دفعت بالكثيرين إلى طرح فكرة التخلي عن استخدام مصطلح منصب العمل و الاستعاضة عنه بمصطلحات أخرى كالوظيفة *L'emploi* أو وضعية العمل *La situation de travail* و غيرها، كما سنبينه في الفصل الرابع إن شاء الله.

خاتمة الفصل الثاني

خصصنا هذا الفصل لتناول أهم تحول عرفه عالم الشغل و منظمات الأعمال، و الذي كانت له ــ و ما تزال ــ تداعيات هامة و تأثيرات بليغة على تصميم العمل و توجيه الاستراتيجيات و هيكلة العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بعمل المنظمة *Les parties prenantes / Stakholders*.

يتمثل هذا التحول في بروز نموذج الكفاءات و ما استتبعه من ظهور فئة عمالية تعرف باسم عمال المعرفة، كل ذلك في سياق التحول باتجاه مجتمع المعلومات و المعارف، و ما تتطلبه هذه الحركية من اعتناء خاص بالطاقات البشرية الكفأة بغية استقطابها و الحفاظ عليها و تطوير قدراتها.

لذلك ارتأينا تعريف الكفاءات و بيان أصنافها المختلفة على الصعيدين الفردي و التنظيمي، ثم عرجنا عقب ذلك على الحركية المهنية الجديدة الناجمة عن تنامي أهمية الادارة بالكفاءات و التي تقتضي بدورها فتح هامش واسع للإدارة التساهمية بالأهداف، و استعرضنا في ثنايا ذلك أهم ملامح و أبرز آليات التنظيم المنبثق عن منطق الكفاءة و الأنماط الجديدة للعمل و التي يطلق عليها اسم العمل غير النمطي، وذلك بغرض الوقوف على أهم الانعكاسات التي تعرضت لها طبيعة منصب العمل و تركيبته العضوية، مما سيساعدنا على فهم المنطق و المرتكزات الأساسية للمناهج الجديدة لتحليل و توصيف الوظائف.

الفصل الثالث

المناهج التقليدية لدراسة مناصب العمل

يهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف المناهج و الأدوات التقليدية لتحليل و توصيف مناصب العمل، وذلك بغرض الوقوف على طبيعة هذه المناهج، سياقاتها التاريخية و أوجه القصور في تطبيقاتها، لاسيما في ظل التحولات التي سبقت الإشارة إليها في الفصلين السابقين.

إن وصف هذه المناهج بالتقليدية لا يعني بأي حال أنه قد تم تجاوزها أو التخلي عن استخدامها، الواقع أنها ما تزال مستعملة في الكثير من الدول و المنظمات المتخلفة عن ركب التحول و التطور الاقتصادي، الاجتماعي و التنظيمي، و في عالمنا العربي بوجه خاص، كما أن استخدامات هذه المناهج التقليدية في منظماتنا يشوبه الكثير من النقائص و الاختلالات مما يؤدي إلى نتائج غير مرضية في حالات كثيرة، و هو ما استخلصناه من خلال سلسلة التجارب الميدانية التي أجريناها في بعض المؤسسات الجزائرية كما سنشير إليه في الفصل الأخير من هذه الدراسة.

و للإلمام بهذه المناهج يقترح هذا الفصل تناول الجذور التاريخية لتحليل العمل (المبحث الأول)، و المناهج التقليدية المباشرة و غير المباشرة لتحليل مناصب العمل (المبحث الثاني).

المبحث الأول

الخلفية التاريخية لتحليل العمل

ليس من المتيسر تحديد تاريخ بدايات الاهتمام بتحليل العمل بشكل دقيق، و إن كنا نجزم أن هذا التحليل قد استخدم بشكل أو بآخر منذ الأزمنة الغابرة، إذ لا يتصور إنجاز الأعمال الباهرة و البنايات العظيمة خلال التاريخ القديم دون أن تكون هناك معارف دقيقة بكيفيات و مناهج أداء تلك الأعمال.

و تفيد المراجع التي بحوزتنا أن دراسات العمل أنجزت قبل تايلور بقرون عديدة، إذ قام الطبيب السويسري *Paracelse* (1493-1541) بدراسة الأمراض المرتبطة بالعمل المنجمي و خلف في هذا الشأن كتابا باللغة اللاتينية عنوانه: *"Le mal des mineurs et autres maladies des ouvriers des mines"*.

و كان المهندس *Belidor* صاحب كتاب *"La Science des Ingénieurs"* (1729) سباقا إلى قياس الأوقات اللازمة لتنفيذ عمليات أولية، و في نفس الحقبة التاريخية

بادر *De la Hire* بتجارب تهدف إلى قياس الجهد المتوسط الذي يبذله العمال في بناء الحصون.

و كذلك أجرى الفيزيائي الشهير *Coulomb* دراسات حول الإرهاق الجسدي للعمال بسبب سوء تنظيم العمل و بذل جهود غير لازمة(197).

و في مطلع القرن التاسع عشر اهتم *Gerard Christian* ، الذي كان يشغل منصب مدير المعهد الملكي للفنون و المهن، بدراسة العمليات الصناعية، و نشر في ذلك كتابا تحت عنوان: "*Vues sur le système général des opérations industrielles ou plan de technonomie*" ، ميّز فيه بين نوعين من المهام:

- المهام التي تتطلب عناية خاصة من طرف العامل من بداية العمل حتى منتهاه، و تتطلب بالتالي تعلم طويل و كثيف؛
- و المهام التي تنفذ كلية بصفة آلية بالتعود، و يمكن تعلمها سريعا و هي بالتالي لا تتطلب تكوينا خاصا.

و خلصت تحاليل *Christian* إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة وثيقة بين صعوبة العمل و طبيعة المنتج المصنّع(198).

و في أواخر القرن التاسع عشر و بداية العشرين، و نتيجة لتفاقم المشاكل التنظيمية في المؤسسات الصناعية، تكاثفت الدراسات في هذا الشأن، فكانت مبادرات رواد التنظيم العلمي (فردريك تايلور، فرنك و ليليان جلبرث...) لدراسة الحركة كتقنية لرفع إنتاجية العامل، و ذلك عبر تقسيم المهام إلى حركات أولية أو جزئية ثم حذف الحركات غير اللازمة، و ما لبث تايلور أن أجرى سلسلة من التجارب خلص منها إلى القول بوجود "طريقة وحيدة مثلى" *One best way* لأداء العمل تتلخص في ترتيب توالي حركات العامل الضرورية و تحديد وقت مضبوط لإنجاز كل حركة.

و تظل التجارب التايلورية أعمالا رائدة في مجال تحليل العمل بأسلوب منهجي و طريقة منظمة، مما يمنحها مكانة و أهمية كبيرتين في سياق تحليل و تنظيم العمل.

---

197 Mucchielli R., ***L'étude des postes de travail***, P. 8-9.

198 Gérard B., ***Une histoire des théories du management en France de 1800 à 1940*** ,

المطلب الأول

التجارب التايلورية

نستعرض فيما يلي بعض التجارب التي أجراها تايلور و بعض أتباعه و تلاميذه ممن تبنوا فكرة الإدارة العلمية للمؤسسات، و هي تجارب رائدة لا يزال صداها و تأثيرها مستمرين في مجال تحليل العمل و تنظيمه لحد الساعة.

1– تجربة تحميل و تفريغ سبائك الحديد

اهتمت أول تجربة أجراها تايلور بعمليات تحميل و تفريغ سبائك الحديد في شركة *Bethlehem Steel Co.* في بنسلفانيا، و تكمن أهمية هذه التجربة، كما أوضح تايلور في كتابه *"الإدارة العلمية للمؤسسات"* [199] ، في كونها أجريت على حالة نموذجية تتعلق بعمل أولي و مادي إلى حد كبير لكون العمال يؤدون هذا العمل باستخدام أيديهم فقط دون الاعتماد على أي أداة.

يتولى العامل نقل السبيكة الحديدية التي تزن 41 كلغ بيديه من مكان لآخر يبعد بضعة أمتار ثم يلقيها على الأرض أو فوق ركام من السبائك أو يضعها على عربة السكة الحديد.

لاحظ تايلور أن كل فرد في المجموعة المتكونة من 75 شخصا يحمل متوسطا يوميا لا يتجاوز 12,7 طن، غير أن الدراسات الأولية أكدت أنه بمقدور كل واحد تحميل 48,8 طن يوميا، لذلك لجأ تايلور إلى اختيار عامل مناسب من حيث البنية الجسدية و القابلية للتحفيز لإجراء تجربته، و توصل من خلالها إلى إثبات أن العامل بإمكانه، إذا ما التزم بالتعليمات المندرجة ضمن مبادئ التنظيم العلمي للعمل، تحقيق إنتاجية يومية تقدر بـــ 48 طن مقابل أجر يومي مقداره دولار واحد و 85 سنتا، أي بزيادة 70 سنتا فقط عن الأجر المطبق في الشركة، و بإجهاد جسماني مساو أو أقل من الإجهاد الذي يشعر به العمال في ظل التنظيم الساري.

---

[199] Taylor F., ***La Direction Scientifique des Entreprises***, P. 83.

استمر تايلور في أبحاثه عن الطريقة الوحيدة المثلى لأداء هذا العمل و عن الكمية القصوى التي يمكن لأي عامل تحميلها، و توصل إلى اكتشاف أن الفرد يستطيع أن يحمّل أكثر من 57 طنا يوميا، فقام بفرض هذه الكمية على جميع عمال المجموعة، و استتبع ذلك بإقصاء عدد كبير من العمال اعتبروا غير صالحين لهذا النوع من العمل، و كانت النتائج النهائية لكل ذلك هي:

- انخفاض عدد أفراد المجموعة من 75 إلى 20 فردا؛
- ارتفاع الكمية المحمّلة يوميا من طرف المجموعة من 937,5 (بواسطة 75 عامل) إلى 950 طنا (بواسطة 20 عامل فقط)؛
- انخفاض مقدار الأجر الكلي للمجموعة من 86,2 إلى 37 دولار؛
- انخفاض أجر تحميل الطن الواحد من 0,92 إلى 0,39 دولار[200].

2- تجربة الجرف في مصانع الفولاذ

تساءل تايلور عن إمكانية إيجاد علم خاص بالجرف يحدد الطرق و الكميات النموذجية لأداء هذا العمل البسيط و الشاق، و لاحظ قبل الشروع في تجاربه أن عمال المصنع كانوا يختارون مجارفهم حسب رغبة كل واحد منهم، و بذلك كانت كمية المعدن المحمّلة في الجرفة الواحدة تختلف من عامل لآخر، و تصل إلى 1,75 كلغ من الفحم و 19 كلغ من الحديد الخام، هذا الواقع تطلب البحث عن الطريقة المثلى و الكمية النموذجية للجرف.

اختار تايلور عاملين مؤهلين و اتفق معهما على أن يخضعا للملاحظة المستمرة طيلة أيام التجربة و أن يمتثلا لتعليمات المشرفين بدقة متناهية مقابل بعض المحفّزات المادية.

عند بداية التجربة كانت كمية الجرفة الواحدة 19 كلغ و كان متوسط الكمية اليومية المجروفة من طرف كل عامل 25 طن، قام تايلور بإدخال تعديلات على المجارف بما يسمح بجرف 17 كلغ كل مرة، و في هذه الحال ارتفعت الكمية الفردية المجروفة يوميا إلى 30 طن، و استمر تايلور في تقليص وعاء المجارف للحد من كمية الجرفة الواحدة و التحكم من ثم في الكمية اليومية، كما استمر في حساب عدد عمليات الجرف التي يؤديها العامل في اليوم الواحد و وزن الكميات المجروفة يوميا حتى توصل إلى أن الكمية القصوى المجروفة تتناسب مع الجرفة ذات الوزن 10 إلى 11 كلغ.

---

[200] د. عادل حسن، ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، ص 59.

و خلص تايلور إلى ضرورة تخصيص مجرفة خاصة لكل نوع من المعادن (الحديد و الفحم) و أن تكون متطابقة مع كمية الحمولة المثالية حتى يتمكن العامل من جرف كميات يومية كبيرة بجهد عضلي أقل مما كان يبذل في السابق.

3- تجربة بناء جدران من الآجر

قام بهذه التجربة الزوجان فرنك و ليليان جلبرث، و سجلها تايلور بشيْ من التفصيل في كتابه "الإدارة العلمية للمؤسسات" و دافع عنها أمام لجنة التحقيق لمجلس النواب[201].

لاحظ تايلور أن مهنة بناء جدران الأجر هو أحد أقدم المهن و أنه بالرغم من مزاولة ملايين الناس لهذه المهنة إلا أنها لم تعرف على مر التاريخ أي تعديل في أدواتها أو في طرق أدائها.

و بعد ملاحظات مستمرة لكيفيات إنجاز هذا العمل استغرقت مدة طويلة من الزمن اقترح جلبرث إعادة تهيئة مكان العمل بحيث يقف البنّاء في موقع معين و على مسافة محددة من الجدار و توضع قطع الآجر و وعاء المونة في مكان مناسب حتى لا يضطر البنّاء إلى إضاعة الوقت ذهابا و إيابا لجلبها، و في مستوى مناسب من الارتفاع كي لا يضطر كل مرة إلى الانحناء لالتقاط الآجر و المونة، و بذلك استطاع جلبرث أن يقلص عدد الحركات التي يؤديها البنّاء من 18 إلى 5 حركات ثم إلى حركتين فقط معتبرا الحركات الزائدة غير لازمة.

و بعد أن درّب جلبرث فريق العمل على هذه الطريقة الجديدة توصل إلى تحقيق نتائج معتبرة بحيث أصبح في مقدور كل عامل وضع 350 قطعة آجر في الساعة الواحدة بعد أن كان العدد في ظل الطرق العتيقة لا يتجاوز 120 قطعة، و رافق ذلك ارتفاع الأجر اليومي للعامل من 5 إلى 6 دولار.

4- تجربة مراقبة الكريات الفولاذية لصناعة الدراجات الهوائية

جرت هذه التجربة في مصنع للكريات الفولاذية (البلي *Billes*) من أجل صناعة مدرجات *Roulements* تركب في عجلات الدراجات الهوائية و غيرها من الآلات التي تتطلب هذا

201 Taylor F., ***La Direction Scientifique des Entreprises*** , P. 141-157.

النوع من القطع؛ و يتمثل العمل في صنع الكريات و طلائها و صقلها ثم تأتي عملية التفتيش الدقيق لكل كرية قبل تعبئتها و إرسالها إلى العملاء.

عملية التفتيش هذه كانت تتولاها مجموعة من العاملات يبلغ عددهن 120 عاملة، تعملن لمدة 10 ساعات و نصف يوميا في التقاط الكريات غير الصالحة من على البساط المتحرك، و تتمثل عيوب الكريات في وجود خدوش أو شقوق أو غير كاملة الاستدارة أو الصقل.

قام تايلور بتكليف *M. Sanford E. Thompson* بإجراء الدراسة العلمية للعمل كله، و قرر تخفيض عدد ساعات العمل بنصف ساعة، كما كلف أقدم مشرف على قاعة التفتيش بإجراء مقابلات فردية مع أحسن المراقبات و العاملات الأكثر تأثيرا على زميلاتهن بغية إقناعهن بالتدابير الجديدة.

و استمر تايلور في تخفيض عدد ساعات العمل تدريجيا إلى غاية 8 ساعات يوميا، مع الحفاظ على نفس مستوى الأجر، و لاحظ أن الإنتاج استمر في نفس مستواه السابق دون تسجيل أي انخفاض.

و من أجل منع العاملات من التحدث مع بعضهن أثناء العمل أمر تايلور بإجلاسهن متفرقات و كذلك قرر اعتماد نظام الأجر بالقطعة لتحفيزهن على العمل أكثر، الأمر الذي رفع معدل إنتاجية العاملة الواحدة إلى الثلثين، و أضحت معه عمليات التفتيش تنجز من قبل 45 عاملة فقط بدل 120.

و توصل تايلور بفضل هذه التجربة إلى تحقيق النتائج التالية:

- انخفاض تكاليف التفتيش بسبب انخفاض عدد العاملات؛
- زوال دواعي القلق و انعدام الثقة بين العاملات و الإدارة؛
- ارتفاع الأجر اليومي بمعدل يتراوح بين 80 إلى 100%؛
- انخفاض ساعات العمل.

5- تقييم التجارب التايلورية

يعود الفضل لهذه التجارب في ظهور علم تحليل الوظائف *Job Analysis* الذي أضحى بعد وقت وجيز دعامة أساسية لإدارة الأفراد و تهيئة ظروف العمل، كما ساهمت في ترسيخ

مناهج عقلانية للتنظيم بعد أن كان ذلك يعتمد أساليب تخمينية و غير منهجية في معظم الأحوال.

غير أن ما يلاحظ على هذه التجارب و يفقدها بالتالي الكثير من مصداقيتها و يشكك في طابعها العلموي:

أ – غياب الطرق العلمية للاختيار:

يشكل الاختيار أحد مبادئ الطريقة العلمية التي نادى بها تايلور، على أساس أن أي عامل يعتبر ممتازا في عمل معين دون سواه، مما يوجب على الإدارة التأكد من نوع العمل الذي يصلح له العامل حتى يتم وضع الشخص في العمل الذي يلائمه.

بيد أن مما يؤخذ على الطريقة التايلورية عدم اعتنائها بتحديد المناهج العلمية للاختيار و هو ما سجله تقرير لجنة الكونغرس برئاسة روبرت هوكس للنظر في الشكاوى المقدمة ضد الإدارة العلمية سنة 1914، لاحظ محررو التقرير أن طرق اختيار و تعيين العمال في المصانع التي طبقت الإدارة العلمية لم يختلف كثيرا عن تلك التي لم تطبقها[202].

ب – غياب المعايير العلمية لتحديد كمية العمل اليومية:

ادعى تايلور و أتباعه أن الطريقة التي اعتمدوها لتحديد كمية العمل التي يجب على الفرد أداؤها يوميا قد حددت بطريقة علمية لذلك فهي غير قابلة للنقاش لاسيما من طرف العمال.

غير أن من يلاحظ عن كثب الأساليب المعتمدة يخلص إلى أن الطريقة التالورية طريقة بدائية و يشوبها الكثير من الأخطاء و المغالطات، و لتوضيح ذلك نذكّر بالخطوات التي اتبعها تايلور لقياس الكمية المثلى للعمل اليومي:

* اختيار أكفأ العمال و أكثرهم قدرة على أداء العمل؛

* إغراؤهم بمحفزات مادية تدفعهم إلى بذل قصارى جهودهم؛

* وضعهم تحت المراقبة الصارمة و القياس الزمني لحركاتهم؛

* تقسيم كل عملية إلى مجموعة من الحركات الأولية و قياس الوقت الذي يستغرقه كل عامل في أداء كل حركة، ثم استخراج أقصر مدة بالنسبة لكل حركة و الوصول عبر ذلك إلى

---

[202] د. عادل حسن / نفس المرجع ص 84- 85.

تركيب الحركات الأقصر وقتا لتشكيل الوقت المثالي لأداء العملية، و الجدول التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول (3-1): طريقة دراسة الحركات و الوقت كما أجراها تايلور

	الوقت اللازم بالثانية					الوقت المختار
	عامل أ	عامل ب	عامل ج	عامل د	عامل هـ	
الحركة الأولى	40	35	**30**	50	55	**30**
الحركة الثانية	41	46	42	45	**40**	**40**
الحركة الثالثة	30	28	23	**20**	25	**20**
الحركة الرابعة	**60**	62	70	65	80	**60**
الحركة الخامسة	10	**6**	9	7	11	**6**
الوقت اللازم بالنسبة للعملية الإنتاجية	**181**	**177**	**174**	**187**	**211**	**156**

المصدر: د. عادل حسن، ***إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية***، ص 87.

على ضوء هذا الجدول يفترض منطقيا اختيار أقصر وقت لأداء العملية بالنسبة للعامل لا بالنسبة للحركات و بالتالي اختيار الوقت الذي حققه العامل ج (174 ثانية) لا 156 كما فعل تايلور، لأن هذه المدة الأخيرة هي نتيجة لجمع حركات منفصلة عن بعضها خلافا للمدة 174.

هذا بغض النظر عن كون طريقة اختيار العينة غير ملائمة و تتنافى مع الأسلوب العلمي، و مع ذلك نلاحظ أن أكفأ العمال لم يكن في مقدور أي واحد منهم تحقيق الوقت المثالي (156 ثانية)، و بذلك يمكن القول أن هذا الأسلوب المعتمد في استخلاص النتائج و تحديد الطريقة الوحيدة المثلى لا يعدو أن يكون طريقة تخمينية ألبسها تايلور ثوبا علميا.

ج – الاعتماد الكلي على مؤشر الإنتاجية :

يلاحظ على التجارب المذكورة أنها ركزت على الإنتاجية كمعيار أساسي و وحيد لتقييم مدى نجاعة الطرق المستعملة، بيد أن الإنتاجية وحدها لا تكفي للحكم على الطريقة، فقد

يخفي مؤشر الإنتاجية الإيجابي مؤشرات أخرى سلبية (الجودة، الفعالية *L'Efficacité*، الفاعلية *L'Effectivité* ...).

المطلب الثاني

التحاليل التقنية ــ النفسية و السيكوتقنية للعمل

في نهاية القرن التاسع عشر شرع عدد من الأطباء و علماء النفس و المستشارين التنظيميين في إجراء أبحاث تتعلق بالظواهر الفيزيولوجية و السيكولوجية للعمل، فكتب موصو ***Mosso*** كتاب ***Les Lois de la Fatigue*** (قوانين التعب) سنة 1890، ثم ***La Fatigue Intellectuelle et Physique*** (التعب الذهني و الجسدي) في 1894، و نشر ماراي ***Marey*** كتابه عن الحركة ***Le Mouvement*** في نفس السنة، ليتوج كل ذلك بإصدار كرايبلين ***Kraepelin*** لكتاب ***Psychologie du Travail*** (سيكولوجيا العمل) في 1895؛ و قد أطلق آنذاك على سيكولوجيا العمل اسم التقنية ــ السيكولوجية *La Techno-Psychologie*[203].

و مع مطلع القرن العشرين تمخضت تلك المحاولات عن ميلاد تخصص جديد يهتم بدراسة و قياس مؤهلات الأفراد، تحت اسم السيكو ــ تقنية ***La Psychotechnique***.

و قد كان لنشوب الحرب العالمية الأولى أثرا بالغا على دفع و تكثيف الدراسات المتعلقة بالعمل، فقد اقتضت ظروف إحلال المجندين و تكثيف الصناعات الحربية، الاهتمام ببعض الظواهر التي برزت في الساحة المهنية (الغيابات، الإضرابات، تراجع معدلات الإنتاجية...)، كل ذلك أدى إلى تأسيس معاهد و تشكيل هيئات بحث متخصصة: دائرة البحث العلمي و الصناعي و اللجنة الصحية لعمال الذخيرة التي تحولت فيما بعد إلى هيئة البحث في التعب الصناعي[204].

---

203 R. Mucchielli, Op. Cit. P. 14

204 أ.د. بوحفص مباركي، ***العمل البشري***، ص 26.

و في 1920 أسس *C.S. Myers* في أنجلترا المعهد الوطني لعلم النفس الصناعي، كما تأسس في باريس سنة 1928 المعهد الوطني للتوجيه المهني، للتكفل بتحليل العمل و تصنيف المتطلبات المهنية[205].

في هذا السياق و نتيجة للإنعكاسات السلبية المتوالية المترتبة عن التطبيق الصارم لمبادئ التنظيم العلمي للعمل، برزت أبحاث هاوثرن لتحدث تحولات هامة في مسيرة الفكر التنظيمي بما توصلت إليه من نتائج حاسمة أعادت صياغة النظرة إلى طبيعة العمل و تصور الإنسان في العمل.

1- أبحاث هاوثرن

في 1924 و بطلب من شركة جنرال إلكتريك في مدينة هاوثرن بشيكاغو، انطلقت مجموعة من الأبحاث من قبل مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد تحت إشراف الأستاذ ألتون مايو و اشتهرت باسم أبحاث هاوثرن.

كان الغرض في بداية الأمر البحث عن تأثير المتغيرات المادية على مردودية العامل، كما كان يُقدّر لهذه الأبحاث ألا تستغرق أكثر من سنة، غير أن مجريات الأمور جعلت الأبحاث تستمر إلى غاية 1932 و تأخذ منحى غير متوقع، لتكشف عن تأثير الروح المعنوية على إنتاجية الفرد و هو اكتشاف جاء بمحض الصدفة، غير أنه كان بمثابة نقطة تحول حاسمة في مسيرة الفكر التنظيمي.

و فيما يلي استعراض لأهم التجارب التي أجراها فريق ألتون مايو:

1-1- تجربة الإضاءة

من أجل تحديد العلاقة بين قوة الإضاءة و الكفاية الإنتاجية للعمال تم اختيار ثلاثة أقسام في مصنع هاوثرن، تختلف العمليات الإنتاجية فيما بينها اختلافا بيّنا و تتساوى فيها ظروف العمل الأخرى، و تتلخص هذه التجربة في تغيير قوة الإضاءة التي يعمل فيها الأفراد مع تسجيل كمية

205 R. Mucchielli, Op. Cit. P. 16

الإنتاج المحصل عليه في كل حالة ثم المقارنة بينها، و في ختام هذه العمليات تبيّن للباحثين أن إنتاج الأفراد لا يتمشى البتة مع كمية الضوء التي يعملون فيها.

أعيد تصميم التجربة ثانية بحيث اختير قسم واحد فقط و استبعدت العوامل المؤثرة التي لم يتمكن الباحثون من التحكم فيها خلال المحاولة الأولى، و قُسّم أفراد القسم إلى مجموعتين: مجموعة اختبار و مجموعة مقارنة، الأولى تعمل في ظل إنارة متغيرة و الثانية تحت إنارة ثابتة، و في الأخير فوجئ الباحثون بتقارب إنتاجية المجموعتين، مما يؤكد عدم وجود أي علاقة بين الإضاءة و الإنتاجية.

و جرى الترتيب مرة أخرى لمحاولة ثالثة يستبعد خلالها الضوء الطبيعي، بحيث يعمل أفراد المجموعتين تحت ضوء اصطناعي، و كسابقاتها لم تتوصل هذه المحاولة أيضا إلى أي نتيجة إيجابية، و تأكد أن زيادة الإنتاجية و نقصانها لا يرتبطان بكمية أو نوعية الإضاءة.

تفطن الباحثون عقب ذلك إلى إمكانية تأثير العامل النفسي على مستوى الإنتاجية، فصمموا للتأكد من ذلك محاولة أخرى تتمثل في إيهام العمال بزيادة الإضاءة و نقصانها و تبين من خلال ذلك أن هناك فعلا شعور بالارتياح عند الإحساس بزيادة الضوء و الاستياء عند نقصانه رغم أن الإضاءة بقيت ثابتة في الحالتين.

و بالرغم من أن هذه التجربة لم تتمكن من إيجاد علاقة بين كمية الإضاءة و الإنتاجية إلا أنها فتحت آفاقا أخرى أمام الباحثين و حفزتهم للاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية، فقد تأكد للباحثين عقب هذه المحاولات أن إنتاجية الفرد لا تتحدد بالظروف المادية للعمل فقط، بل تتأثر أيضا بالحالات النفسية و المعنوية للأفراد.

1-2- تجربة جدول العمل

شرع الباحثون في سلسلة جديدة من التجارب بدأت بعدد محدود من الأفراد ثم اتسعت لتشمل ما يزيد عن الألفي عامل.

في البداية قاموا بعزل ست عاملات في غرفة خاصة تتوفر فيها كل الظروف المحيطة بالعامل داخل المصنع، و اختيرت العاملات الست من بين أكفأ العمال في المصنع؛ و انصب اهتمام البحث على دراسة التعب و آثار فترات الراحة و ساعات العمل اليومية على أداء العامل.

أدخلت عدة تعديلات على نظام العمل:

–نظام الدفع بالقطعة (على ألا يقل الحد الأدنى عن الأجر الذي كانت تتقاضاه العاملات في المصنع)؛

–تزويد الغرفة بمراوح كهربائية؛

–السماح للعاملات بالكلام فيما بينهن و العمل في ظروف أكثر حرية؛

–خضوع العاملات لكشوفات طبية دورية؛

–منح العاملات فترتي راحة يوميا مقدار كل واحدة خمس دقائق، رفعت بعد ذلك إلى عشر دقائق؛

–تم تعديل نظام الراحة بحيث أدخلت ست فترات راحة يوميا مقدار كل فترة خمس دقائق، غير أن هذا النظام لم يرض العاملات مما اضطر الباحثين إلى الرجوع إلى نظام الفترتين: فترة صباحية مقدارها 15 دقيقة و أخرى مسائية مدتها 10 دقائق؛

–تقديم وجبة خفيفة خلال فترة الراحة الصباحية؛

–تقديم ساعة الانصراف من العمل بنصف ساعة (الرابعة و النصف بدل الخامسة) في بداية الأمر ثم نصف ساعة أخرى لتصبح ساعة الانصراف هي الرابعة مساء.

بفعل هذه التعديلات لاحظ الباحثون ارتياحا كبيرا لدى العاملات و ارتفاعا ملحوظا لمستوى الإنتاجية، إضافة إلى بروز روح اجتماعية جديدة بين العاملات دفعتهن إلى إبداء التماسك و الولاء و التعاون فيما بينهن.

قرّر الباحثون عقب ذلك العودة إلى يوم العمل الكامل عبر تمديد ساعات العمل إلى غاية الخامسة مساء و إلغاء فترات الراحة اليومية، و أمام استياء العاملات و تدني الإنتاجية تقرّر الرجوع إلى نظام فترات الراحة غير أنه ألغيت الوجبات المجانية المقدّمة من الإدارة و استعيض عنها بتقديم الشاي فقط.

لاحظ الباحثون طيلة مراحل البحث أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل كانت تصاحبه زيادة في الإنتاجية، و فيما كانوا يتوقعون أن العودة إلى النظام الأصلي للعمل سيترتب عنه انخفاض للإنتاج بالضرورة، كانت النتيجة الفعلية خلاف توقعاتهم تماما حيث استمر معدل الإنتاج مرتفعا بالرغم من التراجع عن الكثير من الامتيازات التي منحت للعاملات، و لم يتمكن الباحثون من إيجاد أي علاقة ثابتة بين جدول العمل و معدل الإنتاج.

إن مجريات الأبحاث و نتائج التجارب لفتت الانتباه إلى وجود عامل مؤثر لم يؤخذ في الحسبان هو عامل الروح المعنوية لدى العاملات.

1-3- تجربة العلاقة بين الأجر و الإنتاجية

صمّمت هذه التجربة لتحديد مدى تأثير مقدار الأجر على كمية الإنتاج، و جرت على مجموعتين من العمال: المجموعة الأولى تم عزلها في قاعة الاختبار بحيث لا تخضع إلا لمتغير واحد هو الأجر، أما المجموعة الثانية فإن نظام الأجر بالنسبة إليها بقي ثابتا، و تمخضت هذه التجربة عن النتائج التالية:

- زيادة الإنتاج عن مستواه الأصلي بسبب زيادة الأجور؛
- انخفاض الإنتاج دون المستوى الأصلي بكثير بعد إعادة الأجور إلى مستواها الأول.

و بذلك اتضح أن العلاقة بين الأجور و الكفاية الإنتاجية علاقة غير واضحة، لأن ارتفاع الإنتاج ثم انخفاضه بهذا الشكل لم يكن بسبب ارتفاع و انخفاض مستوى الأجر وحده، و إنما مرد ذلك أيضا إلى معنويات الأفراد.

و في مرحلة لاحقة من هذه التجربة عزلت خمس عاملات في غرفة الاختبار حيث طبقت نفس ظروف تجربة جدول العمل و حيث توفرت أجواء عمل لا توجد في المصنع: الهدوء، الشعور بحرية التصرف و الكلام، توفر المواد ... و غيرها.

و أدخلت بعض التعديلات كمنح العاملات فترتي راحة مدة كل منهما 10 دقائق، و تخفيض ساعات العمل اليومية و جعل يومي السبت و الأحد للراحة الأسبوعية.

لاحظ الباحثون ارتفاعا طفيفا لمستوى الإنتاجية لم يبلغ المستوى الذي حققته العاملات في تجربة جدول العمل، ثم ما لبث أن مال إلى الانخفاض في الشهور الأخيرة للتجربة.

و لم يتوصل البحث إلى إثبات وجود أي علاقة ثابتة بين مقدار الأجر و كمية إنتاجية الفرد.

حصيلة التجارب الثلاث

أثبتت التجارب الثلاث السابقة أن عامل الروح المعنوية يكتسي أهمية كبيرة في التأثير على معدل إنتاج العامل، و قد يكون تأثيره في بعض الحالات أقوى كثيرا من تأثير الظروف المادية للعمل.

بدأ الاهتمام نتيجة لذلك بتحسين علاقة المشرفين بالعمال باعتبار هذه العلاقة هي الدعامة الأساسية لخلق أجواء اجتماعية مرضية لدى العامل، و عليه شرع في تكوين المشرفين و رؤساء العمال على كيفيات معاملة الأفراد.

1-4- تجربة المقابلات الفردية

للتأكد من البيانات المستخلصة من التجارب الثلاث و تحديد الطريقة المثلى لتحسين العلاقات الإنسانية من خلال الكشف عن انشغالات العمال و مواقع الخلل في معاملة الرؤساء لهم، تقرر إجراء سلسلة من المقابلات الفردية تشمل 1600 عامل يشتغلون بقسم التفتيش، و استمرت هذه العملية سبعة شهور و تمت بواسطة خبراء خارجيين اختارهم الباحثون خصيصا لإجراء المقابلات.

و أمام نجاح هذه العملية أعيدت التجربة مرة ثانية في 1930 لتشمل هذه المرة 12.116 فردا يعملون بأقسام المصنع المختلفة.

توصّل الباحثون بفضل هذه المقابلات إلى الحصول من العمال على بيانات هامة تتعلق بمعنويات الأفراد و أسباب استيائهم من الأوضاع المهنية، و بعد تحليل كل هذه البيانات تبيّن أن أهم موضوع يشغل بال العمال هو موضوع الأجور و أن أهم انشغال في هذه المسألة هو فوارق الأجور و ليس مستوياتها، كما تبيّن أن الأجر لا يعتبر العامل الوحيد المؤثر على معنويات العمال، بل هناك عوامل عديدة ذات تأثير مباشر على رضاهم أو استيائهم مثل ظروف العمل، ساعات العمل، نظم الإشراف و الرقابة و غيرها.

1-5- تجربة دراسة السلوك الجماعي

أدرك الباحثون من خلال التجارب السابقة أن لعامل الروح المعنوية أثرا كبيرا على إنتاجية العمال قد يفوق بكثير تأثير العوامل المادية، لذلك اتجهوا إلى دراسة السلوك الجماعي للأفراد و

أثره على معدل الإنتاج، من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك جماعات العمل، و كيف تملي التنظيمات غير الرسمية قواعدها على الأفراد لاسيما بخصوص تقييد حجم الإنتاج.

اختير لهذه التجربة مجموعة صغيرة تتكون من أربعة عشر فردا تم وضعهم في غرفة خاصة و ذلك بعد ملاحظة سلوكياتهم داخل المصنع لفترة من الزمن دون علمهم، من أجل مقارنة نتائج ذلك بالبيانات التي يتم تجميعها أثناء تواجدهم في غرفة الاختبار.

و بعد المقارنة تبيّن وجود تذبذب كبير بين هؤلاء العمال، فبينما ازدادت إنتاجية بعضهم و استقرت إنتاجية البعض الآخر لوحظ تسجيل انخفاض هام لدى عدد آخر من العمال.

و لأن هؤلاء العمال موضوع الدراسة اتفقوا ضمنيا على حد معين من الإنتاج لا يتجاوزونه، لاحظ الباحثون أن معدل الإنتاج يكون مرتفعا في الساعات الأولى من النهار ثم يميل إلى الانخفاض، و نفس الشيء بالنسبة لأيام الأسبوع حيث يكون الإنتاج مرتفعا في الأيام الأولى ثم ينخفض في باقي الأيام.

انصب اهتمام الباحثين على التنظيمات غير الرسمية التي توجه سلوك الأفراد في العمل و تحد صراحة أو ضمنيا مستوى الإنتاج لكل فرد، و تبيّن أن الأفراد يلجأون تلقائيا إلى هذه التنظيمات عند شعورهم بعدم الاطمئنان لوجود ما يهدد مستقبلهم المهني أو لسخطهم على الظروف التي يعملون فيها، عند ذلك يندفعون إلى تشكيل هذه التنظيمات دفاعا عن مصالحهم و استقواء ببعضهم البعض لمواجهة المخاطر الفعلية أو الاحتمالية التي تعترضهم.

1-6- تقييم شامل لأبحاث هاوثرن

توصّل فريق ألتون مايو من خلال سلسلة الأبحاث التي أجراها في مصانع هاوثرن إلى تأكيد جملة من الحقائق ذات الآثار العميقة على سير الأبحاث المتعلقة بظروف العمل و الأوضاع المادية و النفسية و الاجتماعية للعمال، و هي لذلك تعتبر نقلة نوعية في مسيرة الفكر التنظيمي و مناهج تحليل العمل.

لقد أثبتت هذه الأبحاث مدى أهمية البعد النفسي ــ الاجتماعي في خلق أجواء عمل (مناخ اجتماعي) تساهم في رضا العاملين و من ثم في رفع أدائهم، و هي حقائق ظلت مغيبة في الفكر التنظيمي الكلاسيكي.

بيد أن غلبة الطابع الاصطناعي على هذه الأبحاث (عزل مجموعات من العمال في غرف اختبار خاصة) جعلها تخرج بنظرة مشوهة للواقع و قاصرة عن الإلمام بكل عوامل الأداء الناجع للعمل.

أهملت هذه الأبحاث ـــ كما أبحاث تايلور قبلها ـــ البعد الديناميكي للواقع المهني، و تأثير عوامل المحيط الخارجي، إضافة إلى استبعادها لقدرة الفرد على الإبداع و المشاركة الفعلية في تصميم الحلول و معالجة المشاكل.

2- نشأة علم المواءمة البشرية و تشعب مجالات تحليل العمل

ساهمت التطورات التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بالإضافة إلى نتائج الأبحاث التي أسلفنا الحديث عنها و غيرها، ساهمت في انتقال محور الاهتمام من الآلة إلى الإنسان، و من إخضاع العامل لمتطلبات العمل إلى تطويع الآلات و ظروف العمل للمقتضيات البشرية، و واكب ذلك ظهور مجال معرفي جديد يهتم بالهندسة البشرية *Human Engineering* يهدف إلى دراسة الخصائص السيكولوجية و الفيزيولوجية لمشغلي الآلات في مناصب عملهم.

2-1- نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا)

في 1949 ابتكر في أكسفورد بانجلترا مصطلح ***الأرغونوميا Ergonomie*** المركب من كلمتين يونانيتين *Ergon* العمل و *Nomos* القواعد، للدلالة على مجال معرفي جديد يهتم بدراسة العمل، و أنشئت لهذا الغرض جمعية البحوث الأرغونومية *Ergonomics Research Society*، و في 1959 تأسست الجمعية الدولية للأرغونوميا *Association Internationale d'Ergonomie*، و توالى بعد ذلك ظهور الهيئات المختصة بالأرغونوميا في الكثير من الدول الأوربية.

و تتفق معظم التعاريف على أن الأرغونوميا هي استغلال المعارف العلمية المتعلقة بالإنسان و اللازمة لتصميم أدوات و آلات و تجهيزات يمكن استعمالها بدرجة عالية من الأمان و الفعالية و الراحة، و قد يتسع مفهوم الأرغونوميا ليشمل دراسة العمل البشري كلما كان فيه استعمال للآلات و الأجهزة و الأدوات.

و قد تتبّع الأستاذ بوحفص مباركي مراحل تطور البحث الأرغونومي منذ ترسيمه كاختصاص مستقل في نهاية الحرب العالمية الثانية[206]:

أولا: مرحلة الأرغونوميا الكلاسيكية

اهتمت النظرة الكلاسيكية للأرغونوميا في بداية الأمر بالعلاقة إنسان- آلة ثم تجاوزت ذلك لتهتم بالتصميم الشامل لمجال العمل من حيث ترتيب الأجهزة و تصميم المقاعد و الطاولات و الآلات و المحيط المادي المناسب للعمل، معتمدة في ذلك على إسهامات الأنتروبومتري و الفسيولوجيا و السيكولوجيا.

ثانيا: مرحلة أرغونوميا الأنساق

ظهر هذا الاتجاه في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات القرن الماضي و سعى إلى تدارك نقائص الاتجاه الكلاسيكي، و يقصد بالنظرة النسقية أن الأفراد و الآلات معا يشكلون نسقا واحدا، على اعتبار أن الآلات تؤثر على أداء الأفراد و بالمقابل يؤثر الأفراد على أداء الآلات، مما يتطلب تطوير قدرات الأفراد و الآلات معا بالتوازي.

ثالثا: مرحلة أرغونوميا الخطأ

برزت هذه النظرة كبديل عن أرغونوميا الأنساق و تبنت دراسة و تفسير الخطأ البشري في نسق الإنسان و الآلة، على أساس أن الخطأ البشري هو السبب الأساسي في فشل النسق عن أداء مهامه بغض النظر عن نوعية النسق، مما يتطلب تتبع مراحل تطوير النسق: التصميم و التركيب و الصيانة، لاستكشاف الخطأ البشري فيها.

2-2- تطور تحليل العمل و تشعب مجالاته

توسعت اهتمامات الأرغونوميا و دراسات الهندسة البشرية منذ الستينات مدمجة ضمنها تخصصات أخرى، الأمر الذي نقل محور اهتمام هذه الدراسات من المنصب و علاقة الإنسان بالآلة (النظرة الجزئية) إلى مجالات أوسع تمس كل ما يندرج في وضعية العمل كالاتصال و

---

[206] أ.د. بوحفص مباركي : ***العمل البشري*** ، ص 31-40.

الشخصية و العوامل المعنوية و العلاقات الاجتماعية و كذا العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها (النظرة الكلية).

هذه التطوّرات جعلت دائرة المهتمين بتحليل العمل تتسع أكثر لتشمل تخصصات كثيرة نذكر منها:

- **طب العمل**: عرف هذا المجال تطورات جد معتبرة خلال العقود الأخيرة، و لم يعد دوره يقتصر على الجانب الوقائي بل امتد ليشمل مجالات تنظيم العمل، الأمن الصناعي، الأمراض المهنية، مراقبة الظروف العامة للعمل في المؤسسة ... و بذلك أضحى طب العمل أكثر اهتماما بالمكونات السيكو ـــ سوسيولوجية لمناصب العمل.

- **الفيزيولوجيا**: يهتم هذا الفرع بدراسة التركيبة البشرية أو ما أسماه بعضهم بالآلة البشرية، من حيث الحركات و المواقف الجسدية ***Les Postures*** و انعكاساتها على أداء العمل و على صحة العامل.

- **علم النفس**: ساهم المختصون في علم النفس مساهمة فعالة منذ وقت مبكر في الدراسات التنظيمية، و يحتل اليوم هذا الحقل المعرفي مكانة هامة في دراسة العمل و في التحليل السيكوسوسيولوجي للظاهرة الجماعية و الأبعاد النفسية في الأوساط المهنية.

- **إدارة الموارد البشرية**: يساهم تحليل مناصب العمل في إيجاد الأرضية التي تمكن مدير الموارد البشرية من إعداد السياسات و البرامج الخاصة بالأفراد على امتداد المسيرة المهنية على الصعيدين الفردي و الجماعي: توظيف ـــ توجيه ـــ تكوين ـــ تحفيز ـــ نظام الأجور ...إلخ.

- **الهندسة التنظيمية**: تطورت أنشطة تحليل العمل التي كانت منوطة سابقا بمكاتب المناهج و التي كان دورها منحصرا في حدود تحليل و توصيف مناصب العمل، لتأخذ منحى آخر أكثر اتساعا يتمثل في تحليل المنظمة و تدقيق أوجه الخلل التنظيمي فيها، و لذلك ارتأى البعض تسميتها بالتكنولوجيا التنظيمية، و تشمل الهندسة التنظيمية كل النشاطات و العناصر المكونة للمنظمة كما سنبينه في الفصل الموالي من هذه الدراسة.

المبحث الثاني

المناهج التقليدية لتحليل العمل و توصيف الوظائف

يميّز المختصون بين نوعين من مناهج التحليل التقليدية: المناهج المباشرة و المناهج غير المباشرة، على اعتبار أن النوع الأول يضع المحلل في علاقة مباشرة بشاغل المنصب أو بالعمل الذي يؤديه الفرد في منصبه، خلافا للنوع الثاني حيث يستعاض عن هذه العلاقة المباشرة بالآثار الناجمة عن العمل أو حوادث العمل أو غيرها مما يشكل علاقة غير مباشرة بالعامل و بمنصب العمل.

لذلك ارتأينا أن نخصص مطلبا مستقلا لكل نوع حتى يتسنى لنا الاحاطة بكل هذه المناهج و دراستها بطريقة منتظمة و شاملة من خلال تناول المناهج المباشرة (المطلب الأول) ثم المناهج غير المباشرة (المطلب الثاني)، ثم نعقب ذلك ببيان المناهج التقليدية لتوصيف مناصب العمل (المطلب الثالث).

المطلب الأول

المناهج المباشرة لتحليل العمل

ضمانا لقدر أكبر من الموضوعية في دراسة مناصب العمل و القابلية لدى المعنيين (شاغلي المناصب)، بغية التوصل إلى نتائج ذات مصداقية، تلجأ المنظمات غالبا إلى بعض الطرق المباشرة لتحليل العمل، لاسيما طريقتي الاستبيان و المقابلة اللتين تعتبران الأكثر استعمالا في هذا المجال[207].

و قد ميّز *Mucchielli* بين ثلاثة أنواع من طرق التحليل المباشرة:

---

207 اكتفت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات، المتعلقة بتوصيف و تصنيف الوظائف، بهاتين الطريقتين على اعتبار أنهما أشهر طرق التحليل كما ورد في نص الوثيقة.

1- الطرق الاستفسارية

يندرج تحت هذا النوع مجموعة من المناهج يربط بينها عامل مشترك واحد هو قيام المختصين أنفسهم بتوصيف المناصب و تسجيل الملاحظات.

1 1 -طريقة المقابلة

يتصل المحللون مباشرة بشاغل المنصب للاستفسار شفهيا عن كيفية أدائه لعمله و ما يحيط به من ملابسات، بغية معرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل و ظروفه و ما يعترض العامل من صعوبات و مشقات، كل ذلك انطلاقا من المصدر الأول و الأهم لهذه المعلومات (شاغل المنصب).

يُسأل شاغل المنصب عن مدخلات و مخرجات عمله: كيف و من أين يتلقى المعلومات و الأوامر و التوجيهات، و إلى أين يوجهها بدوره، كما يُسأل عن كيفية تعامله مع هذه المعلومات: تنفيذ التزاماته، إجراء العمليات المنوطة به، حجم العمليات، الوقت الذي تستغرقه، الصعوبات التي تواجهه...

بالإضافة إلى ما سبق يمكن مساءلة شاغل المنصب عن ظروفه النفسية في العمل (عوامل الرضا و السخط)، عن تقييمه الشخصي لإجراءات العمل الرسمية، الوسائل أو الأدوات المستخدمة، و عن المخاطر المرتبطة بمنصب عمله.

و يتفرع عن طريقة المقابلة العامة هذه، طريقة التوضيح المستثار *Explication provoquée* حيث يطلب من شاغل المنصب إجراء تحليل استذكاري باطني لإحدى العمليات النموذجية التي يتولى إنجازها، و وصف الإجراءات الفرعية المتلاحقة و تركيبها الذهني لديه (أحاسيسه، دوافعه، ردود أفعاله...).

و من مزايا طريقة المقابلة:

- إمكانية الحصول على المزيد من المعلومات التي قد يتردد المستجوب عن الإجابة عنها كتابة، فيكون بمقدور المحلل استخراجها بأسلوب توجيهي أو استفزازي أو غيره.

- إمكانية حث المستجوب و تشجيعه على الكلام خلال المقابلة، لاسيما إذا ما تمكن المحلل من خلق أجواء الثقة مع المستجوب.

هذه الطريقة، رغم ما تكتسي من أهمية بالغة مقارنة بطرق أخرى، نجدها محفوفة بالكثير من المزالق و معرضة بالتالي للانحراف بالعملية عن وجهتها الموضوعية، و تكمن أهم المخاطر هنا في نوعية الأسئلة المنتقاة و في تحضير المقابلة بعناية كبيرة تجنبا للوقوع في الذاتية و الخلفيات غير الموضوعية.

يضاف إلى كل ذلك ما تتطلبه المقابلات من وقت و جهد و إمكانيات كبيرة، لاسيما إذا كانت عملية التحليل شاملة لكل نشاطات المنظمة.

و بالإمكان، تجاوزا لبعض هذه العوائق، اللجوء إلى المقابلات الجماعية حيث يتم جمع النظراء الوظيفيين (أي شاغلي نفس المناصب) و استجوابهم باستخدام تقنيات تنشيط فرق العمل، و من شأن هذا النوع من المقابلات أن يحقق نتائج أحسن بكثير من المقابلات الفردية.

1-2- طريقة الاستبيان

الاستبيان هو نموذج من الأسئلة الموجهة إلى العمال أو إلى شريحة مختارة منهم، تتعلق بالجوانب أو المسائل التي يصبو تحليل العمل إلى استكشافها، و جمع البيانات و المعلومات بشأنها.

و من أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل: بطاقة المتابعة الذاتية، بطاقة الأسئلة المكتوبة، بالإضافة إلى استبيان تحليل و توصيف المناصب.

1-2-1- بطاقة المتابعة الذاتية

هي عبارة عن نموذج يسلم لشاغل المنصب ليسجل عليه فوريا أي مهمة أو عملية يتولى إنجازها، و تستمر عملية التسجيل هذه مدة زمنية لا تقل عن شهر.

يتم تحضير العملية بعناية كبيرة من خلال عقد لقاءات خاصة مع الأشخاص المعنيين لتوضيح كيفيات تسجيل البيانات و الغاية من العملية و تحفيزهم على بذل جهد كبير لإنجاحها، و الشكل التالي يعرض نموذجا لبطاقة المتابعة الذاتية.

جدول (2-3): نموذج بطاقة المتابعة الذاتية

مصلحة:			منصب العمل التسمية: شاغل المنصب:			التاريخ:		
فرع:						التوجيه:		
مصدر أو سبب العملية المنجزة	التوقيت		الوقت	العمل المنجز (تعيين المهام)	عدد المرات أو الكمية	التقدير (1)	الدورية (2)	المتابعة (3)
	البداية	النهاية						

(1) تسجيل أحد الحروق التالية: د (عمل يتطلب تأهيل أدنى من المطلوب للمنصب)، ع (عمل عادي، ذو كفاءة مناسبة للمنصب)، خ (عمل خارج المنصب) س (عمل يتطلب تأهيل عال).
(2) تسجيل أحد الحروف التالية: ي (يومي)، ر (دوري: تحدد الدورية)، ث (استثنائي).
(3) يسجل في هذه الخانة المنصب أو المناصب التي يوجه لها نتاج العملية المعنية، حرف ل في حالة بقاء العمل بدون وجهة أي معلقا.

Source : Muchielli, Op. Cit. P. 39

و يستحسن إتباع هذه العملية بمقابلة مع شاغل المنصب من أجل إثراء المعلومات المحصل عليها عن منصب العمل، مع مراعاة تمكين العامل من التعبير بحرية و ثقة.

1-2-2- بطاقة الأسئلة المكتوبة

تحضر بطاقة تتضمن قائمة العمليات المندرجة في إطار منصب نموذجي و يتولى شاغلو المناصب التأشير على العمليات التي يؤدونها ضمن مناصب عملهم و يحددون الحجم الذي ينجزونه و الوقت الذي يستغرقونه.

هذه الطريقة تتطلب جردا مسبقا لكل العمليات و تفترض أن كل المهام موصوفة *Prescrites* و أنها تُؤدى طبقا للتوصيف، و هو ما لا يمكن تصوره بسهولة نظرا لصعوبة حصر كل المهام من جهة، و للفارق الموجود بالضرورة بين المهام الموصوفة و المهام الواقعية.

و تعتبر طريقة الاستبيان الطريقة الأكثر شيوعا في الأوساط المهنية لسهولة و سرعة إنجازها، غير أنه يعترضها عدد من الشوائب التي تحول غالبا دون الوصول إلى الحقائق بشكل دقيق، و مرد ذلك إلى:

- المستويات العلمية للمستجوبين، و مدى قدرتهم على الإجابة الصحيحة و الدقيقة عن الأسئلة المطروحة؛

- عدم وجود محفزات لدى العمال للإجابة عن الاستبيان بشكل مرضي؛

- غموض الأسئلة المطروحة مما يخلق تشويشا لدى المستجوب و التباسا في فهمه للألفاظ المستعملة و المعاني المقصودة؛

- عدم وضوح الرؤية لدى المستجوَب و غموض الهدف النهائي من الاستبيان يؤدي في أغلب الأحيان إلى قلة اعتناء بالإجابة أو إلى إهمال الإجابة عن الاستبيان أصلا.

2- طرق الملاحظة المباشرة

تكمن أهمية الملاحظة المباشرة في كونها تسمح بمشاهدة الواقع و معايشة أحداثه أو المشاركة في صنعها، و من ثم يمكننا التمييز بين نوعين من طرق الملاحظة المباشرة.

2-1- الملاحظة الوصفية

تتمثل في مراقبة شاغل المنصب أثناء أدائه لمهامه و متابعة سير العمل عن كثب، و تسجيل كل الملاحظات مع مراعاة التجرد إلى أقصى حد ممكن أي الاكتفاء بالمشاهدات فقط دون إبداء تقييمات أو أحكام على كيفيات أداء العمل، لاسيما خلال مرحلة الملاحظة و تجميع المعلومات.

و رغم بساطة هذه الطريقة إلا أنها عرضة للكثير من الصعوبات و المخاطر لأن وجود مراقب يخلق بالضرورة ردود أفعال إرادية أو غير إرادية لدى شاغل المنصب من ضمنها سلوكيات غير معتادة لديه أو إظهار مواقف عدوانية أو توافقية مصطنعة، لذلك يتوجب قبل الشروع في الملاحظة تكريس جو من الثقة و التفاهم مع شاغل المنصب و السعي إلى إقناعه بأهمية العملية و بضرورة مساهمته في مجرياتها باتخاذ موقف تلقائي و اعتيادي.

و لتجنب أخطاء الملاحظة ينبغي على الملاحظ مراعاة ما يلي:

- توفير العفوية في الملاحظة و تجنيب شاغل المنصب تحت المراقبة التكلف في السلوك؛

- تخطيط عملية التحليل و تحديد الأهداف المرحلية و تمييز المعلومات الأساسية عن تلك المبتذلة؛

- تنمية القدرة على الملاحظة الدقيقة و الشاملة و سرعة البديهة لدى المحلل، لأن عملية الملاحظة تتطلب قدرا وافرا من التركيز و الانتباه و الفهم السريع.

2-2- الملاحظة الذاتية

و تسمى أيضا بطريقة التعلم الشخصي ***Apprentissage personnel*** و تتطابق إلى حد كبير مع ما يطلق عليه المختصون في علم المناهج: الملاحظة بالمشاركة *L'Observation-Participation*، و تتمثل في سياق تحليل العمل في تعلم المحلل للمهام و دراستها من خلال أدائها داخل المنصب.

و يمكن استخدام هذه المنهجية بإحدى طريقتين: إما أن يتحول المحلل إلى عامل أو يتحول العامل المتخصص في المنصب إلى محلل بعد تدريب كل منهما على أداء مهام الآخر.

و قد تصلح هذه الطريقة في بعض المناصب البسيطة التي يمكن تعلم مهامها بسرعة و بسهولة، لكن الأمر خلاف ذلك عندما يتعلق بالمناصب الصعبة أو المعقدة، و كذلك الشأن بالنسبة للعمال فليسوا كلهم مؤهلين و لا صالحين للقيام بمهام تحليل العمل لأن هذه العملية تتطلب من المعرفة النظرية و العملية ما يجعل منها اختصاصا فنيا يتولاه خبراء في هذا الشأن.

3- تحليل العمل بواسطة الرموز و الرسومات

تفطّن بعض الباحثين إلى ضرورة ضبط ملاحظة العمل بأنظمة ترميز و أساليب قياس خاصة للحد من مخاطر الأخطاء و الانحرافات الذاتية، و ضمان مستوى معقولا من الصرامة و الموضوعية.

3-1- نظم الترميز

يعود الفضل في ابتكار منهجية الملاحظة بواسطة الترميز إلى جيلبرث في بدايات القرن الماضي و ماينار و غيرهما، و فيما يلي نبذة موجزة عن أهم أنظمة الترميز المستخدمة:

3-1-1- ترميز جيلبرث

يرى جيلبرث أن كل حركة معقدة هي عبارة عن عناصر عمل ***Eléments d'action*** متتالية أو أجزاء حركات أولية ذات عدد محدود، حصرها جيلبرث في 17 و أطلق عليها اسم ***Therbligs*** (اسم جيلبرث مقلوبا).

و يؤدي تركيب الحركات الأولية السبعة عشر إلى إعادة تشكيل كل الحركات المهنية، و بالمقابل يؤدي تفكيكها إلى تحليل الحركات، هذه العناصر الأولية هي: البحث، العثور، الاختيار، التناول، النقل، الوضع، الجمع، الاستعمال، التفكيك، المراقبة، الترتيب، المسك، الترك، النقل في الفراغ، الانتظار المحتوم، الانتظار المتجنب، التفكير.

و يتمثل ترميز جيلبرث في منح رموز اصطلاحية لهذه العناصر الأولية خلال التوصيف.

3-1-2- ترميز ماينار أو طريقة قياس الوقت

تهدف طريقة قياس الوقت المعروفة أيضا باسم مبتكرها سنة 1940 ماينار إلى تقدير الوقت القياسي الموحد اللازم لتنفيذ أي حركة أولية، و أطلق على الوقت القياسي اسم ***Stème*** و يعبر عنه بوحدة ***MTM*** المساوية لـــ 100 000/1 من الساعة أي 0,036 ثانية.

و أحصى ماينار، بالإضافة إلى ذلك، عناصر الحركات الأساسية و رمز لكل عنصر بحرف خاص، و تتضمن حركات اليد، على سبيل المثال، العناصر الثمانية التالية: الالتقاط (R)، التحريك (M)، التقليب (T)، الضغط (AP)، التناول (G)، الإطلاق (RL)، الموقعة (P) و التخلي (D).

و عقب تحديد الوقت القياسي (***Stème***) لكل عنصر حركة يمكن التوصل إلى تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ أي مهمة، من خلال جمع الأوقات القياسية لكل الحركات الأولية المكونة للمهمة.

3-1-3- نظام الترميز للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين

يعرف هذا النظام باسم *Code ASME* و قد اعتمد كنظام معياري دولي في 1947، و يحدد خمسة أنواع من النشاطات الأولية لتمثيل العمل و يخصص رمز لكل نشاط كما يبينه الجدول التالي:

جدول (3-3) : نظام الترميز *ASME*

النشاط	التعريف	الرمز
عملية	1- تعديل أو تحضير شيء ما، عمل تحضيري بوجه عام مثل التفكير، التعليمات المتلقاة أو الموجهة للغير أو العملية المكملة. 2- عملية إيجابية و انتاجها بنفسها.	○ ●
نقل – تحويل	1- تغيير مكان في الفراغ سواء تعلق بشيء أو أداة أو آلة أو العامل نفسه. 2- تحويل شيء متقل – مملوء.	⇦ ⬅
مراقبة	مراجعة من أجل التأكد، مهما كان معيار و هدف المراقبة.	□
الوقت الضائع أو الانتظار	توقف عن العمل بين كل عمليتين لأي سبب كان (غير مواقيت التوقف العادية)	D
التخزين	وضع الشيء جانبا و الحفاظ عليه (للحيلولة دون أخذه بدون ترخيص)	▽

Source: Mucchielli, P. 49.

3-2- الملاحظة بواسطة الرسومات البيانية

تعتمد منهجية الرسومات البيانية على عدد من التقنيات و الإجراءات الهادفة إلى إعطاء صورة كلية عن المنصب أو عن بعض جوانبه، و التوصيف الموضوعي للعمل المؤدى فيه.

و قد تعددت هذه الرسومات و الخرائط لحد أنه يصعب علينا حصرها، لذلك سنكتفي بذكر بعضها على سبيل المثال:

3-2-1- خريطة الإجراءات المرحلية *Flow Process Chart*

تستخدم رسومات اصطلاحية ثابتة لتمثيل مجريات العمليات في منصب معين: خط أفقي قادم من اليسار لتمثيل دخول المواد إلى المنصب (مع الإشارة إلى مراجع و طبيعة المواد) ...

خط عمودي يبيّن تتابع العمليات التي تؤدى في المنصب... خط عمودي على أقصى اليمين يخصص لمسار العنصر الرئيسي ... و يمثل تجميع العناصر المادية بخط أفقي يربط بين الخط العمودي الثانوي و الخط العمودي الرئيسي...

و بذلك يمكن تمثل و معاينة مجريات المراحل المختلفة للعمل و نوعية العمليات المتتابعة، و بالإمكان توسيع نطاق هذه الخريطة لتشمل المواقيت التي تستغرقها كل عملية أو مرحلة و تحديد المراحل الحرجة و غيرها...

3-2-2- مخطط الدوران

يرسم على ورقة مليمترية المسار الذي تنتقل فيه المواد أو التجهيزات التي يقوم المحلل بدراسة تحولاتها، أو العمال الذين تتم دراسة تنقلاتهم و يمكن أن يستخدم هذا المخطط كخريطة اتجاهات *Graphique de cheminement*.

4- تحليل العمل بالاستبار أو تقنية الملاحظات الآنية

توصّل *Tripet* إلى ابتكار هذه الطريقة سنة 1934، التي تعود جذورها إلى الحقبة الحرفية حيث كان صاحب العمل أو كبير المتهنين *Le Maître ou le Compagnon* يقوم بإجراء عمليات تفتيش مفاجئة للإطلاع على الوقت الضائع، العمل المتأخر و العمل المنجز، غير أن تقنية الملاحظة الآنية لا تهدف إلى التفتيش أو الحكم على العمال، و إنما إلى دراسة المناصب عن طريق تسجيل ما يفعله شاغل المنصب في أوقات عشوائية، و بذلك يمكن التوصل إلى تقدير حجم المهام و نوع العمليات التي يؤديها العامل إضافة إلى تجميع ملاحظات آنية تشكل قاعدة بيانات هامة على اعتبار أن تراكمها بطريقة عشوائية و فجائية يعطي صورة صادقة و دقيقة عن عمل المنصب.

و تكمن أهمية هذه التقنية مقارنة بالملاحظة المباشرة في عفوية سلوك العامل موضوع الدراسة و في إمكانية دراسة مناصب كثيرة بعدد قليل من المحللين و بدون إحداث أي ارتباك في سير العمل.

المطلب الثاني

المناهج غير المباشرة لتحليل العمل

لتجاوز نقائص المناهج المباشرة، التي أشرنا إلى بعضها فيما سبق، يلجأ الكثير من المحللين إلى نوع آخر من المناهج التحليلية لاستخدامها بالتوازي مع الأولى أو منفردة حسب نوع العمل و طبيعة الظروف المحيطة به.

و يعود الفضل في ابتكار معظم المناهج غير المباشرة لتحليل العمل إلى المختصين في سيكولوجيا العمل.

1- دراسة آثار العمل

خلافا للمناهج القائمة على أساس ملاحظة العمل أثناء أدائه، تدرس هذه المناهج نتائج العمل و انعكاساته و حجم الإنتاج في المنصب، و من ثم تحدد مواصفات العمل على أساس آثاره.

و التحليل بالآثار يتضمن عدة طرق نوجز أهمها فيما يلي:

1-1- تحليل كمية و نوعية الإنتاج في المنصب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق مراقبة و تقييم العمل فقد مورست في ظل النظام الحرفي كأساس لتقييم أداء المتمرنين و وسيلة لتحليل كيفيات أداء العمل.

و لم تلبث هذه الطريقة أن تطورت تدريجيا مع تطور أنظمة التسيير، لتصبح معتمدا أساسيا في الكثير من المجالات لاسيما في مجال إدارة الجودة و اليقظة الاجتماعية... و غيرها من المجالات.

و يسمح تحليل الإنتاج في سياق دراسة مناصب العمل بتقييم السير الكلي للعمل على مستوى منصب واحد أو مجموعة مناصب، و اكتشاف أوجه الخلل في التنظيم المعتمد أو في بعض مسارات الإنتاج، بحكم أن العملية الإنتاجية تشكل نظاما متداخلا يتركب من العامل و الوسائل و المهام.

1-2- تحليل الأخطاء المهنية

بادرت باكو *S. Pacaud* في 1960 بدراسة وظائف الميكانيكيين و سائقي القاطرات من خلال تحليل البيانات الخاصة بالعقوبات، و تمكنت من إحصاء ثمانية و عشرين خطأ مختلفا؛ اختارت ثلاثة أخطاء تندرج ضمن مجموعة "مخالفة قواعد الأمن" لإجراء الدراسة السيكولوجية مستخدمة في ذلك عدة وسائل استكشافية: الملاحظة الذاتية، استجواب السائقين و الاستبطان *L'introspection*، و من ثم توصلت إلى تحديد العوامل السيكولوجية المولدة للخطأ[208].

و يرى فافرج *Faverge* أن طريقة تحليل الخطأ تمكن من استكشاف المظهر السلبي للأداء: ما لم يتم فعله أو عجز العامل عن أدائه، و التوصل عبر ذلك إلى ما كان ينبغي فعله، و مظهر آخر إيجابي: ما تم فعله بدل ما كان ينبغي أن يفعل، و هو ما يكشف عن ميكانيزم خارجي معيق للمهام.

1-3- تحليل حوادث العمل

تكمن أهمية الحوادث في سياق تحليل العمل في كونها تمكن المحلل من اكتشاف اختلالات النظام، و من ثم تحديد الوظائف أو المهام المسببة للحوادث و التي تستدعي اعتناء خاصا سواء من حيث تهيئة ظروف العمل أو إعداد برامج الوقاية أو التكوين أو غيرها.

و قد تبيّن أن المخاطر تزداد شدة عقب حالات الاستراحة أو الفترات التي تتلو حدثا يتطلب تخلي العامل عن نشاطه العادي للقيام بعمليات إصلاح أو ترميم ... أو غيرها[209].

و تنصب عملية التحليل على الأشخاص الذين تعرضوا للحوادث و مواضع الحوادث (الآلات، المكان...) و كذا ظروف وقوع الحوادث، للتوصل إلى تجميع سلسلة من المعلومات الكفيلة بإعطاء تصور صادق عن محتويات النشاط و الاختلالات التي تشوب عملياته.

---

208 Gillet B., ***Améliorer la Formation Professionnelle par l'étude du travail***, Ed. d'Organisation, 1973, P. 127.

209 Faverge, 1960, Cité par B. Gillet, P. 122.

2- طريقة الأحداث الحرجة أو طريقة FLANAGAN

يعتبر الحدث حرجا في منظور هذه الطريقة إذا استجاب لأربعة معايير:

-أن يكون جزءا من نشاط إنساني مهني قابل للملاحظة، و يشكل كلا قابلا للعزل من حيث سرد تفاصيله و إعداد عرض حال بشأنه؛

-أن يشكل وضعية يمكن دراسة أسبابها و نتائجها، و ذات قيمة في فهم النشاط موضوع الدراسة؛

-أن لا تكون الوضعية مبهمة أو مشكوك فيها بل ينبغي أن تبرز أو تعبر عن أهداف أو مقاصد واضحة؛

-الأحداث المعروضة يجب أن تكون حالات سلوكية قصوى، على نحو جد فعال أو العكس.

و يرى *Mucchielli* أنه من الأولى تسمية هذه الأحداث بالحالات المعبّرة *Cas Significatifs* لكون العرض المنتقى أو الملاحظة المعتمدة يجب أن تمثل مظهرا نموذجيا إيجابيا كان أو سلبيا للنشاط المهني المدروس.

من خلال سرد الوقائع و السلوكيات على ضوء الاعتراضات، الاحتجاجات، تقارير الأحداث و كذا الأسباب الظرفية للتوبيخ أو التهنئة... يمكن تكوين فكرة عن الخلل أو التفوق الذين تتسم بهما المناصب، و من ثم استخلاص المقتضيات الحرجة للمهام.

و تتضمن طريقة الأحداث الحرجة أربع مراحل هي:

أ) تحديد الهدف العام للنشاط المدروس

يتوجب ابتداء تحديد الهدف أو الأهداف العامة للمنصب أو للنشاط المهني في المنصب بغية حصر السلوكيات الفعالة بالنظر إلى الهدف المنشود.

تعترض هذه العملية جملة من الصعوبات و العوائق:

-صعوبة تحديد الهدف بدقة في كثير من المهن؛

-كل نشاط يصبو في الغالب إلى تحقيق عدة أهداف؛

–يتعذر في كثير من الحالات على الأفراد إعطاء توصيف كامل و موضوعي للأهداف، و غالبا ما تتباين الآراء بهذا الشأن بين شاغل المنصب، الرئيس التدرجي و مستعملي الخدمة أو المنتج.

يقترح *FLANAGAN* استجواب فريق عمل ضيف ذي معرفة واسعة بالنشاط المدروس، ثم تحليل إجاباته للتوصل إلى تحديد صحيح و دقيق لأهداف النشاط.

ب) تخصيص الملاحظات

من خلال العروض و الملاحظات المبدئية المتعلقة بوضعيات العمل يحدد المحلل الوقائع المعبرة و التي يجري توصيفها بدقة كبيرة: مكان وقوعها، الشخص الذي يقوم بها... و يبحث أيضا عن التطابق *La Congruence* بينها و بين الأهداف العامة و مدى إسهامها في تحقيق هذه الأهداف.

توصف الآثار السلبية أو الإيجابية للحوادث الملاحظة على إنجاز الأهداف بعبارات خصوصية، و الحرص على التقييم أو القياس الكمي للانعكاسات من حيث الزمن، الأموال، المواد...في حدود الإمكان أو الاكتفاء بالتقييم النوعي.

ج) جمع المعطيات

عقب تحديد الأهداف و تخصيص الملاحظات يتوجب تعيين المكلف بالملاحظة و المناصب التي تشملها الملاحظة.

– من يتولى الملاحظة ؟

يعهد بالملاحظة إلى أشخاص ذوي كفاءة، ملمين بالمهنة موضوع الملاحظة و متدربين على مناهج الملاحظة و لهم قدرة على تسجيل الملاحظات بدقة، و غالبا ما يتولى المشرفون أو رؤساء العمال[210] أو المسئولون المباشرون[211] تسجيل الحوادث الحرجة للمنصب فور ملاحظتها ثم تتم مقابلتها بمناصب أخرى مثيلة للمنصب المعني.

– موضوع الملاحظة:

---

210 Gillet, Op. Cit. P. 119.

211 Mucchielli , Op. Cit. P. 61.

تنصب الملاحظة على مناصب متماثلة تحدد لهذا الغرض، و يختلف عدد الحوادث الواجب جمعها حسب الأهداف المرجوة من الدراسة و مواصفات المنصب موضوع الدراسة، و يحدد *Mucchielli* عدد الحوادث بخمسين إلى مائة بالنسبة للمناصب البسيطة (ذات المهمة الوحيدة) و بألف إلى ألفين بالنسبة للمناصب المعقدة.

و تستخدم عدة إجراءات و أساليب لجمع المعطيات: المحاورة، الاجتماع، النقاش، الاستبيان، ورقة الملاحظة.

د) تحليل المعطيات

لتسهيل عملية معالجة المعطيات يتم تصنيفها إلى فئات أو مجموعات متجانسة في إطار السياق العام للأهداف المرجوة من العملية.

تتواصل عملية التقسيم بغية الحصول داخل مجموعة (أو صنف من الأحداث) على أقسام فرعية مع الحفاظ على تقسيم متجانس بين كل الأصناف المحددة، أي تكون لها جميعا نفس المستويات و الامتدادات و الأهمية و أن تسري على كل المناصب المتماثلة.

و في المثال التالي المقتبس عن دراسة تطبيقية أنجزها ***FLANAGAN*** نفسه توضيح لعملية الهيكلة التدرجية للأحداث[212]:

- الحدث الحرج: ملاحظة خطأ متمثل في تسليم جزء من التجهيزات خاصة بزبون ضمن دفعة من السلع موجهة لزبون آخر، و تصحيح الخطأ.
- السلوك الحرج: الكشف عن العناصر الناقصة أو المعيبة.
- الفئة: المراقبة و التفتيش.

إن الغاية من وراء هذا التحليل الهيكلي لأنواع الحوادث هو الوصول إلى فهم آليات حدوثها، لماذا و كيف تحدث ؟ و من ثم فهم تركيبة العمليات أو النشاطات المهنية.

3- مناهج التحليل الإشاري للعمل

يشكل المنصب نظاما مركبا من عنصرين أساسيين أحدهما بشري (العامل) و الآخر آلي أو ميكانيكي (الآلات و الأجهزة)، و خلال وضعية العمل تنشأ بين العنصرين علاقات تبادلية

---

[212] Gillet, Op. Cit. P. 120

للإشارات و المعلومات، و الاحتكاك اليومي بين الإنسان و الآلة يخلق حالة من التآلف، تنمو تدريجيا إلى درجة الانصهار (الارتباط الكامل في إطار منصب العمل)، و بذلك تتشكل وحدة وظيفية كما يسميها ***Mucchielli***.

و لفهم طبيعة العمل و مقتضياته يتوجب تحليل النظام الإشاري السائد في الوضعية المهنية أي مجموع الإشارات المتبادلة بين الإنسان و الآلة.

و يميّز ***B. Gillet*** بين مجموعتين من الإشارات:

– الإشارات الرسمية و الإشارات غير الرسمية: الإشارات الرسمية المحددة ضمن مناهج العمل و التي يتعلمها العامل تلقينا و تحدد في إطار توصيف العمل، و الإشارات غير الرسمية التي يلجأ إليها العامل إما لنقص تكوينه أو لعدم فعالية الإشارات الرسمية في نظره.

– الإشارات الصريحة و الإشارات الضمنية: الإشارات الصريحة يمكن وصفها و تحديدها بدرجات متفاوتة من السهولة خلافا للإشارات الضمنية التي يصعب على العامل توضيحها لكونها مرتبطة إلى حد كبير بمؤهلات ذاتية و بمكتسبات روتينية، مما يجعل العامل يرسل و يستقبل بعض الإشارات بطريقة آلية بعيدة عن التحكم الواعي من قبله.

و يتركز تحليل العمل وفق هذه المنهجية على أربعة مجالات:

– الإشارات المستقبلة و المدركة من طرف العامل و الأجوبة أو الردود التي يبادر بها؛

– الصياغة الذهنية للإشارات لدى العامل؛

– الإشارات المسجلة من قبل الآلة و الاستجابات الناجمة عن ذلك؛

– صياغة الإشارات ـــ الأجوبة على مستوى الشريك الآلي في المنصب[(213)].

و تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد و ضبط مختلف الإشارات و تصنيفها للتوصل جراء ذلك إلى معرفة سير العمل في المنصب، كثافة النظام الإشاري الذي يتعرض له شاغل المنصب استقبالا و إرسالا و حجم الضغوطات الذهنية أو السيكولوجية جراء التعامل اليومي مع هذه الإشارات.

---

[213] Mucchielli , Op. Cit. P. 64.

4- التحليل السيكولوجي للعمل

اقترح *W.D. Seymour* طريقة لتحليل المهام اليدوية بغية تسهيل تعلمها على العامل[214]، و يشكل النموذج الكلاسيكي "المنعكس الشرطي" منطلقا لها.

يبحث المحلل وفق هذه الطريقة عن:

- المنبهات و مستويات استخدامها؛
- المجموعات العضلية المستعملة في حركة ما و كيف يتحكم العامل في دقة حركاته.

5- تحليل العمل بطريقة المحاكاة

عند صعوبة استخدام المناهج السالفة بالنسبة لبعض المناصب نظرا لطبيعتها الخصوصية مثل مناصب قيادة المكوكيات الفضائية أو مناصب العمل في المركبات الصناعية الخطيرة، يلجأ المحللون إلى تشكيل هذه المناصب اصطناعيا و ذلك بإعادة تكوين ظروف العمل و مقتضياته ـــ كليا أو جزئيا ـــ ، مع مراعاة خصوصيات المنصب الفعلي.

تجرى دراسة التفاعلات في المناصب المحاكية بطريقة مخبرية بحيث يتسنى للمحلل استبدال المتغيرات على ضوء ملاحظات المناصب الحقيقية، للوصول إلى أقرب مستوى ممكن من الواقع.

و تنصب هذه المحاكاة على جوانب مختلفة من وضعيات العمل بغية تمثل التفاعل السيكو ـــ فيزيولوجي للعامل مع المكونات المادية و المعنوية للعمل.

و تستخدم في التحليل بالمحاكاة طريقة الملاحظة التي أشرنا إليها في المناهج المباشرة، و يبقى الفرق الأساسي هو أن الملاحظة المباشرة تنصب على وضعية عمل حقيقية في ظل ظروف واقعية أما هنا فيتعلق الأمر بمنصب و ظروف اصطناعية مقتبسة من الواقع.

---

[214] Seymour W.D., ***Les habiletés professionnelles dans l'industrie. Leur nature et leur acquisition,*** *Trav. Hum., 1951, 2, 216-227.*

المطلب الثالث

توصيف مناصب العمل

بعد إنجاز عمليات التحليل كما بيناها في المطلبين السابقين، و بعد تجميع البيانات المتعلقة بالمناصب المدروسة، تأتي مرحلة التوصيف كنتاج لمعالجة البيانات المذكورة... و تتمخض عمليات التوصيف هذه عن إعداد بطاقات وصفية للمناصب تحدد فيها الأهداف أو الأدوار المنوطة بالمنصب، المهام الأساسية و المسئوليات العامة و المؤهلات اللازمة لحسن أداء هذه المهام.

تشكل بطاقات التوصيف أداة أساسية لتقييم المناصب و تصنيفها ضمن سلم الأجور أو هيكلتها في التركيبة البنيوية للمنظمة.

و قد أوضحنا في الفصل الأول من هذه الدراسة، عند تناولنا لماهية دراسة مناصب العمل، أن التوصيف يستعمل كوثيقة أساسية لتقييم المناصب، على اعتبار أن هذه الوثيقة تبرز المعلومات اللازمة لتحديد طبيعة العمل، مستلزماته، المهام المنوطة به، نوعية المؤهلات الواجب توفرها في شاغله، حجم الأعباء التي يتحملها و المخاطر و الصعوبات التي يتعرض لها.

لذلك يتوجب على محرر وثيقة التوصيف تحري الدقة و الموضوعية في تحريرها حتى يتسنى اتخاذها مرجعا للتعريف بالمنصب و تقييمه... و لتحقيق ذلك فإن الخطوة الأساسية و الحاسمة في سياق دراسة مناصب العمل تتمثل في حسن معالجة البيانات التي تم تجميعها خلال عملية التحليل ثم مراعاة ضوابط كتابة البطاقات التوصيفية للمناصب.

1- معالجة البيانات و استقراء نتائج التحاليل

تحليل و معالجة البيانات المتوفرة عن المناصب المدروسة هي الخطوة الحاسمة في سبيل إعداد بطاقات توصيف من شأنها أن تعطي صورة صادقة و موضوعية عن المناصب، لذلك تعطي المنظمات أهمية كبيرة لهذه العملية، و غالبا ما تتشكل لجنة خاصة لهذا الغرض تتكون من إطارات متعددة التخصصات، و تلجأ منظمات أخرى إلى خدمات خبراء خارجيين مختصين في تحليل العمل.

تواجه هذه العملية عدة مشاكل منها كمية المعلومات و تباين الإجابات لدى الكثير من شاغلي المناصب المتماثلة مما يعقد عملية المعالجة، و هو ما يقتضي في كثير من الحالات الرجوع ثانية إلى شاغلي المناصب المدروسة لاستيضاح بعض النقاط الغامضة.

و تنقسم المعلومات التي يتم التعامل معها خلال هذه العملية إلى نوعين: معلومات خاصة بطبيعة العمل نفسه، و معلومات خاصة بمواصفات شاغل المنصب أو الفرد الذي يصلح لشغله.

و حتى تضمن العملية قدرا كبيرا من الموضوعية و المصداقية يتوجب على المحللين مراعاة عدد من الضوابط:

– الحرص على فهم المهام أو الوظائف فهما دقيقا، و قد يقتضي الأمر هنا اللجوء إلى الوسائل السمعية ــ البصرية (التسجيلات و الأفلام) أو الصور و الرسومات لتوضيح بعض المهام أو أجزاء المهام؛

– تحري الحياد إلى أقصى حد ممكن تجنبا لتغليب الأغراض الشخصية على حساب الصرامة المنهجية؛

– الحفاظ على التوازن بين المقتضيات الاقتصادية للمنظمة و المتطلبات الاجتماعية للأفراد و عدم الانحياز لأحد الطرفين.

يتولى المحللون ترتيب البيانات بشكل يسهل التعامل معها و يسمح بحسن استغلالها، و تستخدم لهذا الغرض تقنيات و وسائل خاصة، أهمها الرسومات التخطيطية (مخطط توزيع المهام *Diagramme de répartition des tâches* ، مخطط التفريع *Diagramme en arbre ou de stratification* ، مخطط العمليات *Organigramme des opérations*...إلخ).

2– كتابة بطاقات توصيف المناصب

تحرر بطاقة خاصة لكل نوع من المناصب حيث تسجل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب أو الوظيفة، المسئوليات العامة، الأبعاد و الارتباطات، المسئوليات الخصوصية، أنواع الصعوبات و المخاطر، المؤهلات و القدرات الشخصية لشغل المنصب.

و يشترط لحسن أداء هذه العملية مراعاة الضوابط التالية:

– وجوب التركيز على مطالب المنصب لا على الخصائص الشخصية لشاغل المنصب؛

– الاهتمام بالحقائق و الوقائع المسجلة دون إصدار أحكام أو إبداء آراء شخصية من قبل المحلل؛

– مراعاة التناسق و الانسجام في عرض مواصفات المناصب من حيث المحتوى و البنود أو المعايير المستخدمة، و ذلك بغية ضمان العدالة في معاملة كل المناصب؛

– استعمال لغة واضحة و بسيطة في تحرير التوصيف،

– التأكد من احتواء التوصيف على معلومات حقيقية و دقيقة للمنصب[215].

و تستوقفنا ها هنا مجموعة من الاعتبارات و المسائل المعضلة، و التي تشكل عوائق عملية في سياق التوصيف، نذكر منها على وجه الخصوص المسائل التالية:

2-1- الفصل بين مقتضيات المنصب و الخصائص الشخصية لشاغل المنصب

إن الارتباط الوثيق بين الشخص (العامل) و المهام (العمل) في نطاق الوضعية المهنية المشكّلة لمنصب العمل تجعل من الصعب فصل أحد العناصر عن البقية أو التمييز بين مقتضيات المنصب و خصائص شاغله.

يضاف إلى ذلك كون تحليل المنصب قد انصب أو اعتمد إلى حد كبير على أداء العامل أي طريقة تنفيذه للعمل، و بذلك نجد أنفسنا أمام حالة من التداخل يمكن وصفها بالأغلوطة المنطقية *Un paralogisme*، حيث أن التوصيف المتمخض عن التحليل هو عبارة عن إسقاط لنشاط شاغل أو شاغلي المناصب، محكومين بالظروف المكانية و الزمنية التي جرت فيها عمليات التحليل، على منصب نموذجي وهمي (أي غير موجود في الواقع كونه مجرد تركيب ذهني استفرغت فيه نتائج تحليل المناصب الفعلية).

و لتوضيح ذلك يمكن القول أن توصيف المنصب هو عبارة عن صياغة حوصلة موجزة لكيفيات أداء المهام من طرف شاغل المنصب، و عليه فإن محاولة الفصل بين المنصب و الشخص تظل بعيدة المنال، و لا أدل على ذلك من أن توصيف مناصب متماثلة في نفس المؤسسة أو في مؤسستين مختلفتين أو أكثر تعطي في الغالب نتائج متباينة.

---

[215] الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الاقليمي للدول العربية، ***ورشة عمل "تصنيف و توصيف الوظائف"***، اصدار ابريل 1998.

2-2- عرض الحقائق و تجنب إصدار الأحكام

يتجنب محرر التوصيف إبداء آرائه الشخصية أو إصدار أحكام قيمة بخصوص المهام، المناصب أو الوظائف موضوع التوصيف، و الغرض من ذلك هو عرض حقيقة المنصب بحيادية و واقعية، و تجنب التأثير أو التوجيه غير المباشر الذي قد يؤدي إلى طمس بعض حقائق المنصب.

بيد أن الممارسة الفعلية للتوصيف تفرض في الكثير من الحالات الخروج عن نطاق هذا المبدأ حيث يجد المكلف بالتوصيف نفسه مضطرا إلى إقحام نفسه بالاعتماد على معارفه المسبقة وآرائه لمعالجة بعض عوائق التوصيف كأن يفصل مثلا بين تعارض المعلومات الواردة عن شخصين يشغلان نفس المنصب أو منصبين متماثلين، عندئذ يكون من الواجب على الواصف إصدار أحكامه أو إبداء آرائه لتجاوز هذا التناقض.

يضاف إلى ذلك أن الإنسان ميال بطبعه إلى تغليب رأي على آخر و الانتصار إراديا أو لا إراديا إلى جهة دون أخرى، و إلى التعامل مع المعلومات و الأحداث بشكل انتقائي، و عليه يمكن الجزم باستحالة تحقيق الحياد المطلق في مثل هذه الأوضاع و العمليات.

و قد توصلت الأبحاث و الدراسات المندرجة في إطار علم الاتصال و المعلومات إلى إيجاد بعض النماذج و الطرق الكفيلة بضمان قدر أكبر من العقلانية في معالجة البيانات و الحيادية في توظيف المعلومات و استغلالها، و سوف نتعرض لبعض هذه النماذج في الفصلين القادمين من هذه الدراسة إن شاء الله.

3- محتويات بطاقة توصيف المناصب

تتضمن بطاقة توصيف مناصب العمل مجموعة من المحاور أو البنود المتعلقة بالمنصب و بالشخص شاغل المنصب، مع الإشارة إلى أن نماذج البطاقات تختلف من منظمة لأخرى من حيث زيادة بعض البنود أو نقصانها، و عموما تشتمل التوصيفات على المحاور التالية:

3-1- **التعريف بالمناصب** (أو ما يمكن تسميته بهوية المنصب)

يسجل ضمن هذا البند اسم المنصب، ارتباطاته الوظيفية (الجهة التي يتبعها المنصب)، الرقم الكودي للمنصب إن وجد، و أي معلومة عامة تساعد في تمييز المنصب عن غيره من المناصب.

3 ~~2~~ -المسئوليات أو الواجبات

تسجل ضمن هذا البند مختلف المهام و العمليات التي يتولاها المنصب، كما تحدد بصفة شاملة مدخلات و مخرجات المنصب، كما يمكن أن تسجل الأدوار الأساسية المميزة للمنصب و موقعها أو مكانتها في التركيبة التنظيمية.

توصف هذه المهام و العمليات بصفة شاملة و دقيقة في شكل إجراءات عملية أو توصف طريقة أداء العمل و كيفيات إنجاز المهام بالإضافة إلى ما قد يكتنف ذلك من ضغوطات و ما يحيط به من مخاطر فعلية أو احتمالية.

3-3- الملامح و المؤهلات

يخصص هذا القسم من التوصيف لتحديد ملامح المنصب ***Le Profil de Poste*** أي المواصفات و المؤهلات و الشروط الواجب توفرها في شاغل المنصب، و تتمثل هذه الملامح خصوصا في العناصر التالية:

-المؤهلات المعرفية، المستوى التعليمي العام، نوع التكوين المتخصص، القدرات الذهنية التحليلية؛

-المؤهلات الشخصية المتعلقة بالقدرات القيادية و التحكم في الذات أو الأعصاب؛

-المؤهلات العملية: الخبرة و القدرة على معالجة الوضعيات الحرجة و المشكلة، معاملة العملاء أو الأعوان؛

-المؤهلات الجسمية من حيث القدرة على التحمل أو التكيف، المواصفات البدنية كالقامة أو المظهر الخارجي أو رشاقة الجسم...

3-4- الملاحظات العامة

يمكن إضافة بند أخير لذكر الملاحظات العامة أو الخصوصية التي لا يمكن إدراجها في البنود السابقة و التي لا يكتمل التوصيف بدونها.

خاتمة الفصل الثالث

تشترك المناهج التقليدية لتحليل العمل في كونها تحصر الجهد التحليلي في الإجابة عن التساؤل الجوهري: من يفعل ماذا؟ دون محاولة تجاوز هذه الرؤية للبحث عن القدرات و الكفاءات اللازمة لحسن أداء العمل، كما أنها تعتمد جميعها طرحا تجزيئيا و ذلك من خلال دراسة كل منصب بمعزل عن المناصب الأخرى، و هو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تكوين صورة مشوهة و مختزلة عن تنظيم العمل.

يضاف إلى ذلك أن هذه المناهج لم تعد تستجيب لمتطلبات التحديث الهيكلي و التطوير التنظيمي الذين يشكلان حاليا دعامتي التكيف و الاستجابة لمتطلبات المحيط المتسم بالتقلب و الغموض، الأمر الذي يستدعي البحث عن مناهج تحليلية تتميّز بالتطور و تضمن للمنظمة درجة عالية من المرونة و القابلية للتكيف مع المستجدات.

و عليه يقترح الفصل القادم استعراض أهم المناهج المبتكرة حديثا في مجالي تحليل العمل و توصيف الوظائف.

الفصل الرابع

المناهج الجديدة
لتحليل العمل و توصيف الوظائف

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية و قصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها و ترقية أنماطها الادارية بما تقتضيه مستجدات المحيط و متطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية و الهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الادارية و التنظيمية الراهنة.

و لقد تعددت المناهج و تنوعت مجالاتها لدرجة يصعب معها حصر كل هذه المناهج، و لعل ذلك ما يفسر عدم عثورنا على أي مؤلف شامل لكل المناهج الجديدة لحد الساعة.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض الأسس النظرية و المقتضيات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي (المبحث الأول) قبل أن نستعرض أهم المناهج الجديدة المستخدمة حاليا في العديد من الدول و المنظمات الغربية، و قد حرصنا على تصنيفها في مجموعات متجانسة على النحو التالي: مناهج التحليل الأرغونومي و السيكوسوسيولوجي (المبحث الثاني)، مناهج التحليل التنظيمي (المبحث الثالث) و أخيرا مناهج التحليل الوظيفي (المبحث الرابع).

المبحث الأول
الأسس النظرية و المقتضيات العملية
لتجديد مناهج التحليل الوظيفي

ترتكز المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي على عدد من الدعائم الأساسية التي أعطت لهذه المناهج صورتها المتميّزة و أدواتها المستقلة عن المناهج التقليدية، كما تأتي هذه المناهج لتستجيب لمتطلبات عملية اقتضتها ظروف المرحلة الراهنة لمنظمات الأعمال، و عليه نخصص هذا المبحث لتناول الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي (المطلب الأول) ثم المقتضيات العملية لاستخدام المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي (المطلب الثاني).

المطلب الأول

الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي

يمكن إجمال أهم الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي في المحاور التالية:

- النظرية العامة للنظم و التحليل النظمي؛
- دراسات السلوك التنظيمي؛
- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم " وضعية العمل".

1- إسهامات النظرية العامة للنظم و التحليل النظمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

أدى إفلاس المنطق الديكارتي *La logique cartésienne* (على حد قول الأستاذ لوموايي *J.L. Lemoigne*)[216]، ذلك المنطق الذي هيمن على مناهج التحليل و أنظمة التفكير في المجتمعات الغربية زمنا طويلا، و بروز منطق مغاير تماما منذ اكتشاف البيولوجي *Ludwig Von Bartalanffy* للنظرية العامة للنظم، و اقتباسها عقب ذلك من قبل المختصين في التحليل التنظيمي، أدى إلى تمكين المنظمات من حيازة أدوات تحليلية متطورة، تسمح لها بتجاوز الأساليب التقليدية التجزيئية التي طالما كبلت التحليل الوظيفي و حصرته في زاوية ضيقة قاصرة على معرفة طبيعة المنصب (المهام و ظروف العمل فيه) معرضة بذلك عن اعتبارات ذات أهمية جوهرية: روابط المنصب، تفاعلاته و علاقاته المتشعبة بباقي المناصب و العوامل البيئية، الكفاءات اللازمة لحسن إنجاز المهام، قابلية المنصب للتطور و الامكانيات المتوفرة في هذا الصدد...

و قبل إبراز أهم إسهامات النظرية العامة للنظم في تطوير مناهج التحليل الوظيفي يجدر بنا توضيح ماهية هذه النظرية و مواصفات المقاربة النظمية مقارنة بالمقاربة التحليلية:

---

216 Le Moigne J.L., ***La théorie du système général. La théorie de la modélisation***, 3ème éd, PUF, 1990, p. 27.

1 4 1 – النظرية العامة للنظم و المقاربة النظمية

اكتشف بيرتلانفي في 1930 *"أن هناك نماذج و قواعد و قوانين تنطبق على كافة النظم العامة أو مكوناتها بغض النظر عن طبيعة النظام ـــ سواء كان طبيعيا أو بيولوجيا ـــ أو نوعية المكونات و العلاقات المتبادلة بينها"* [217].

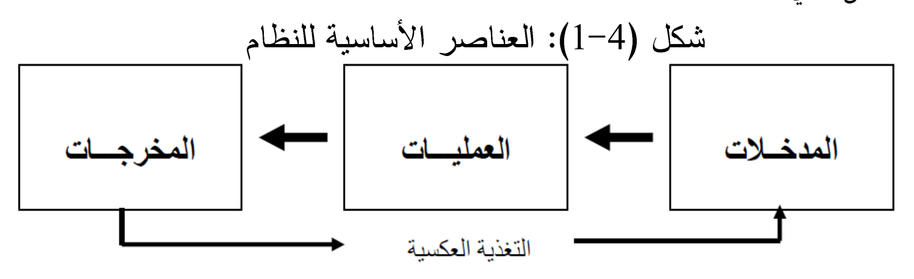
تفترض النظرية العامة للنظم أن الطبيعة تتكون من نسيج ضخم من النظم المترابطة و غير المترابطة، و يقصد بالنظام هنا مجموعة من الأجزاء و العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف أو أهداف معينة، بحيث يؤدي حدوث أي خلل أو تعديل في نظام فرعي إلى اختلالات على نظم فرعية أخرى.

و يعرف بيرتالانفي النظام بقوله: *"هو مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل، و للنظم مبادئ عامة حاكمة، بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكونات أو العلاقات بينها"* [218].

و يعرفه *W.M. Taggart* بقوله: *"النظام هو مجموعة من النظم الفرعية و علاقاتها في بيئة معينة منظمة لتحقيق أهداف محددة"* [219].

و يتكون كل نظام من ثلاثة عناصر هي المدخلات و العمليات و المخرجات كما يبينه الشكل التالي:

شكل (4-1): العناصر الأساسية للنظام



على ضوء ما تقدم يمكن تحديد المواصفات الأساسية للنظام في النقاط التالية:

- النظام ديناميكي مفتوح قادر على التكيف و الاستجابة مع البيئة المتغيرة؛
- التناسق و الترابط بين النظم الفرعية من أجل التفاعل و تبادل المعلومات؛

---

217 د. يحيى مصطفى حلمي، ***تحليل و تصميم النظم***، مكتبة عين شمس ـ القاهرة (بدون تاريخ)، ص 13.

218 نفس المرجع، ص 18.

219 Taggart W.M., ***Information system : An introduction to computers in organization,*** 1980, Allyn and Bacon.

❖ اعتماد النظم الفرعية على بعضها البعض، بحيث يعتمد الأداء الوظيفي السليم لأحد النظم الفرعية على المعلومات الواردة إليه من النظم الفرعية الأخرى؛

❖ وجود تغذية مرتدة لتحويل المعلومات في الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية المختلفة.

و يقصد بالتحليل النظمي (و يسمى أيضا النظامي و المنظومي) الطريقة التي تصبو إلى تنظيم إنتاج المعرفة حول موضوع أو مواضيع معينة، و من ثم توجيه النشاط نحو هذه المواضيع[220].

و في تعريف *Albino Amato* نقرأ أن *"الطريقة النظمية La systémique (ou systémie) تدرس المجموعات بالنظر إلى بنيتها و ديناميكيتها، و هي بذلك جد ملائمة لتحليل المنظمات،... و تتيح الطريقة النظمية نظرة شاملة، متفتحة و مختلفة تماما عن النظرة التي سادت إلى غاية السنوات الأخيرة و هي النظرة التحليلية المحدودة و الموجهة أساسا نحو البحث عن التوازن الثابت"* [221].

و بدوره يرى *Peter Senge* أن التفكير النظمي يسمح بالحصول على رؤية واسعة للموضوع عبر اتخاذ مسافة كافية عن الوضعيات المدروسة، مما يتيح فهم كيف يمكن لأحداث متفرقة في الزمان و المكان أن ترتبط ارتباطا وثيقا عبر سلسلة من الحلقات التفاعلية[222].

و عليه يمكننا تحديد أهم خصائص الأسلوب النظمي في النقاط التالية:

❖ الاهتمام بالنظرة الكلية للأحداث والمواقف؛

❖ القدرة على تحليل السلوك والوظيفة والحدث والموقف والبناء العام للنظام؛

❖ الربط بين النظرية والتطبيق؛

❖ الاهتمام بنقطة البدء الواقعية للنظام كانطلاق لعمل ودراسة الواقع دراسة دقيقة؛

❖ إقامة العلاقات المتبادلة بين عناصره؛

❖ التفاعل المستمر بين عناصره؛

❖ المرونة التي تتيح التطوير والتعديل والمراجعة أثناء التطبيق؛

---

220 Donnadieu, G. & Karsky, M. ***La systémique, penser et agir dans la complexité***. Paris : Editions de liaisons, 2002..

221 Amato A., ***Vers un management systémique des organisations,*** Les Cahiers de l'Actif - N°308/309, p. 47 - 65

222 *Senge P.*, ***La 5ème discipline***, Paris, First 1991.

- ❖ وضوح أهداف النظام وتحديدها تحديدًا سلوكياً؛
- ❖ تحديد حاجات ومتطلبات النظام البشري والمادي؛
- ❖ تعزيز القدرات الإنسانية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- ❖ تعزيز القيم الإنسانية ووضعها في مترلة عالية؛
- ❖ سيره في خطوات منظمة ومتتابعة.

1-2- المقاربة النظمية و التحليل الوظيفي

احتلت المقاربة النظمية مكانة هامة و دورا مهيمنا في الدراسات و الممارسات الإدارية و التنظيمية، بل إننا لا نجانب الصواب إذا قلنا أن المناهج و الأدوات الإدارية الحديثة كلها تعتمد هذه المقاربة بشكل كلي أو جزئي، و عليه فإن الأسلوب النظمي قد أحدث تطورات هامة في المفاهيم و في الممارسات الادارية و ساهم مساهمة فعالة في تطوير المؤسسات و ترقية مناهجها العملية و استراتيجياتها التغييرية.

و لبيان ذلك نورد عددا من هذه المناهج المبنية على منطق النظم، و ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

❖ الهندسة الادارية (الهندرة) *Reengineering* ، و لنا عودة إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛

❖ تكامل النظم *Intégration des systèmes* يهدف إلى إحداث مزامنة العمليات *Synchronisation des opérations* التي تشترك في علاقات طبيعية مع الأهداف المشتركة، و يصبو هذا التكامل أيضا إلى تحسين مناخ العمل بالتركيز على العلاقات البينية سواء كانت فنية أو إنسانية؛

❖ إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management – TQM* ، لنا عودة أيضا إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛

❖ فرق العمل *Groupes de travail / Teams Work* تكمن أهمية اللجوء إلى هذه الفرق في كون مردود أداء أفرادها مجتمعين يفوق حاصل مجموع مردوداتهم منفردين، و هو ما يسمى بأثر التفاعل *L'effet synergie*.

و لقد كان للمقاربة النظمية أثرا كبيرا في تطوير مناهج التحليل الوظيفي و ابتكار مناهج أخرى جديدة (سنأتي على ذكر أهمها في ثنايا هذا الفصل)، و مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى التخلص من قبضة الأسلوب التقليدي (المنهجية التحليلية) و الارتقاء إلى مستوى النظرة الشاملة التكاملية، و قبل استعراض أهم إسهامات المقاربة النظمية في تجديد مناهج التحليل الوظيفي، نقف عند أهم الفوارق بين الطريقة النظمية و الطريقة التحليلية:

جدول (4-1): مقارنة بين الطريقة التحليلية و الطريقة النظمية

الطريقة التحليلية *Méthode analytique*	الطريقة النظمية *Méthode systémique*
تعزل: تركز على العناصر	تربط: تركز على التفاعل بين العناصر
تعتني بطبيعة التفاعلات	تعتني بآثار التفاعلات
تهتم بدقة التفاصيل	تهتم بالادراك الكلي
تعدل متغير واحد كل مرة	تعدل مجموعات المتغيرات في نفس الوقت
مستقلة عن الزمن: الظواهر المدروسة قابلة للارتداد	تدمج الزمن و عدم القابلية للارتداد
تأكيد الأحداث تتم بواسطة البراهين التجريبية في إطار النظرية	تأكيد الأحداث تتم بواسطة مقارنة سير النموذج مع الواقع
نماذج دقيقة و مفصلة لكنها صعبة الاستخدام (مثال: نماذج الاقتصاد القياسي)	نماذج ناقصة الصرامة من أحل استخدامها كقاعدة للمعارف لكنها قابلة للاستعمال في اتخاذ القرار و انجاز العمل
مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات خطية و ضعيفة	مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات غير خطية و قوية
تؤدي إلى تدريس المواد بشكل مستقل	تؤدي إلى التدريس متعدد المواد
تؤدي إلى انجاز عمل مبرمج بشكل مفصل	تؤدي إلى العمل بالأهداف
معرفة التفاصيل، الهدف غير محدد	معرفة الهدف، التفاصيل غامضة

Source : Joel De Rosnay, ***Le Macroscope***, «Points Seuil», éd. De Seuil, 1977.

و تتجلى استخدامات الطريقة النظمية في المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، كما سنبينه قريبا، في اعتناء هذه الأخيرة بالعلاقات التفاعلية بين الوحدات التنظيمية (المناصب / الوظائف) و دراستها انطلاقا من النظرة الشاملة و الادراك الكلي للمنظمة و علاقاتها البيئية، و مراعاة الأبعاد التطورية و الصيرورة الحركية من خلال الاعتناء بمعرفة المتطلبات الحالية و كذا المستقبلية للمنصب.

و أخيرا تتناول المناهج الجديدة تحليل المناصب من منطلقات معرفية متعددة (السوسيولوجيا، السيكولوجيا، الأنتروبولوجيا، التكنولوجيا، العلوم المعرفية، و غيرها...) و تعمل على دمج إسهاماتها جميعا في قالب مشترك تحقيقا للأهداف المنشودة.

2- دراسات السلوك التنظيمي و دورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

يقصد بالسلوك التنظيمي مجموع المواقف و السلوكيات التي يبديها الأفراد و الجماعات في المنظمات[223]، أما دراسة السلوك التنظيمي فهي *"محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد: شخصياتهم، دوافعهم، ممارساتهم، في المنظمات التي يعملون بها، سواء كانوا فرادى أو جماعات، و تفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، حضارية، تكنولوجية)"* [224].

ترتكز النظرة المعاصرة لتحليل المنظمات على أساس اعتبار السلوك التنظيمي بمثابة المحرك الأساسي لأنشطتها و المحدد الرئيسي لأدائها، نظرا لما يلعبه هذا العنصر من أدوار حيوية في شتى مستويات الأداء التنظيمي، و من ثم يمكن القول أن السلوك الإنساني هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة و يشيد عملياتها و يحدد اتجاهات و مسارات أدائها[225].

بناء على هذه القناعة اهتمت الأبحاث التنظيمية الحديثة بدراسة السلوك التنظيمي بغية فهم أداء و سلوك المنظمات ذاتها، و يشكل هذا الفهم الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات و

---

223 Gary Johns, ***Organizational Behavior. Understanding and managing life at work***, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.

224 أ.د. حنفي محمود سليمان، أ.د. درويش مرعي و أ.د. سيد محمد جاد الرب، ***الفكر الاداري المعاصر***، مطبعة العشري، 2005-2006، ص 134.

225 أ.د. أحمد صقر عاشور، ***إدارة القوى العاملة. الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي***، دار النهضة العربية، 1983، ص 19.

تطويع سلوكها، الأمر الذي رفع من شأن الدراسات السلوكية في منظمات الأعمال و أعطى دفعا قويا لتطوير هذا المجال المعرفي و تشعب محاوره و اهتماماته.

و يندرج ضمن مجال دراسة السلوك التنظيمي محاور عديدة نوجز أهمها فيما يلي:

- دراسات الدافعية و الاتجاهات النفسية: أكدت العديد من الأبحاث و الدراسات العلمية التي أنجزت متأثرة بأبحاث هاورن { *Management and the worker,* (*Roethlisberger & Dickson, 1939*)؛ *Human Relations in Industry,* (*Gardner, 1945*)؛ و غيرها...} أكدت على أهمية تحسين و رفع الروح المعنوية للعاملين في سبيل تحقيق إنتاجيات و أرباح أعلى؛ و أن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية و مشاعر العاملين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك هؤلاء و من ثم على أداء المنظمة ككل.

و قد مهدت هذه الاستنتاجات الطريق أمام عدد هام من الباحثين الذين ركزوا دراساتهم على عوامل الدافعية و الاتجاهات النفسية لدى العمال، و قد أشرنا إلى أهم تلك النظريات في سياق حديثنا عن تطور الفكر التنظيمي في الفصل الأول.

- دراسات الإشراف و القيادة: برز الاهتمام بتحسين أنماط الاشراف في أبحاث هاوثرن، و قد تلقف هذه النتائج عدد من الباحثين الذين انصب اهتمامهم على دراسة الطرق التي يعامل بها المشرفون مرؤوسيهم نظرا لما لهذه المعاملات من تأثير على سلوك العاملين و اتجاهاتهم النفسية، و من أبرز البحوث في هذا الصدد كتاب "العلاقات الانسانية في الاشراف: القيادة في الادارة" (*Human Relations in Supervision: Leadership in Management., Parker W.E. & Kleemeir R.W., 1951*)؛ إضافة إلى ما ذكرنا سابقا (في الفصل الأول) من نظريات تتعلق بأنماط القيادة في المنظمات.

- دراسات جماعات العمل: كانت أبحاث هاوثرت سباقة إلى الكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل في المنظمات، و قد اعتمد عدد من الباحثين على هذه الاستنتاجات لينطلق منها في دراسة العلاقات الاجتماعية و التنظيمات غير الرسمية في العمل، منهم وليام وايت *whyte*، و جورج هومانز *Homans*، و ألفين دالتون *Dalton* و غيرهم.

هذه الاسهامات و غيرها تمكنت في نهاية المطاف من بلورة تصور مندمج و صياغة اتجاه يعنى بالسلوك التنظيمي، و يهدف أساسا إلى تطوير و أنسنة المنظمات، و قد كان لهذا الاتجاه أثرا بالغ الأهمية على تطور مناهج التحليل التنظيمي و الوظيفي، و هو ما سنلمسه من خلال استعراض هذه المناهج في المباحث اللاحقة، و قد أضفت الدراسات السلوكية لمسات إنسانية على المناهج الجديدة للتحليل خلافا لما كان عليه الوضع في المناهج التقليدية التي أسلفنا الحديث عنها في الفصل السابق.

و تتجلى أهم إسهامات دراسات السلوك التنظيمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي في انعتاق هذه الأخيرة من هيمنة التصور التايلوري لتنظيم العمل و ارتكازها على المقومات الإنسانية و على العلاقات التفاعلية بين أفراد المنظمة، و توسيع نطاق التحليل عبر إدراج الاعتبارات السيكو سوسيولوجية بدل الاقتصار على البعد التقني ــ التشغيلي كما كان الأمر سابقا، إضافة إلى اعتناء التحليل بالأبعاد الديناميكية و المؤثرات الخارجية (البيئية).

3- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها فيما سبق، لاسيما تلك المتعلقة بتطور أنماط العمل و الديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة و إحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

و قد أشرنا سابقا إلى أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع و الظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و المقولبة ***Tâches stéréotypées***؛ هذا المعنى يعد اليوم متجاوزا على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود و المشغول يوميا يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المناصب هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم[226].

و تشير تسميات "مناصب العمل" و "ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية و العلاقات بين الأشخاص و توزيع المسئوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل.

---

226 Prof. J. Malchaire, ***Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS***, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8. (http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)

و عليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية و الاجتماعية للحياة في العمل و التي لها تأثير على أمن و صحة و رفاهية العامل؛

- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبطين ببعضهم البعض و المتفاعلين فيما بينهم و الذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة[227].

لذلك تلجأ الأدبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف... للتعبير عن مفهوم متطور و رؤية مغايرة لمنصب العمل، و التأكيد من ثم على العناصر المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية و العلاقاتية، و وفق منظور ديناميكي يولي تطورات المهنة أهمية خاصة.

المطلب الثاني
المقتضيات العملية لاستخدام
المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي

تأتي المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة الأبعاد التي تعصف بالمنظمات عموما و بالإدارة البشرية بوجه خاص، هذه الأخيرة تتعرض حاليا لتحديات هامة يتوجب معها الارتقاء بالأساليب و الأنماط الادارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة و استيعاب عوامل النجاح و تحقيق الأداء الحدي بفضل الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية و الحرص على استقطاب و حماية الكفاءات العالية و إنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل.

في هذا السياق تندرج مجموعة من الأدوات الهادفة إلى عقلنة الادارة البشرية و تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية و الجماعية المتاحة وفق منظور تطوري يصبو إلى ضمان البقاء و النجاح في محيط كثير التقلبات و شديد التعقيدات.

---

[227] Op. Cit. p. 8.

1- التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات G P E C

برز التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *Gestion prévisionnelle des emplois et des compéténces* كبديل عما كان يعرف في الثمانينات بالتسيير التقديري للمستخدمين *Gestion prévisionelle du personnel* و الذي كان جل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري و توقعات التدفقات من الأفراد دخولا (التوظيف) و خروجا (التسريح، التقاعد، التحويل...).

و تكمن أهم نقائص التسيير التقديري للمستخدمين في ارتكازه الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، و وجود قطيعة راسخة، في ذهن المسيرين على الأقل، بين الاقتصادي و الاجتماعي، إضافة إلى هيمنة المنطق القانوني *La logique statutaire* على تصورات و ممارسات التقديرات البشرية.

يهدف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمين و أنشطة المؤسسة و توجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ عليها، تطويرها و/أو حيازتها على المديين القصير و المتوسط[228].

يتمثل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إعداد مخططات عمل، في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، تهدف إلى ضمان التوافق النوعي و / أو الكمي بين الاحتياجات المستقبلية (الاستخدام، متطلبات الوظائف...) و الموارد البشرية (الكفاءات المتاحة)[229].

و تتضمن الطريقة العملية لــ ت.ت.و.ك. عدة مراحل و خطوات يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ملاحظة و تحليل التوجهات الكبرى للمحيط؛
- اختيار محاور استراتيجية و إعداد مشاريع تطويرية؛
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل، كمية و نوعية الأنشطة اللازمة،
- جرد الموارد البشرية المتاحة و تحليل إمكانيات تطورها مستقبليا؛

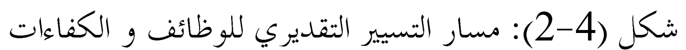
---

228 Chambre ce Commerce et d'Industrie de Paris, ***Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences,*** CAPital RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004 (http://www.ccip93.fr/upload/lettrerh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)

229 Citeau J.P., ***Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques***, p. 64

- تحليل الفوارق و تحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير التصحيحية و البرامج العملية)؛
- إعداد و تنفيذ الخطط العملية[230].

و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات بشيء من التفصيل:


شكل (2-4): مسار التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات

الأنشطة:
الطبيعة ، الحجم،
التموقع

اليقظة التكنولوجية

اليقظة التسويقية

الرؤية المالية

استراتيجية المؤسسة

الفرضيات حول
ترك الخدمة
التوظيفات
و الترقيات

الفرضيات حول
التكنولوجيات
الأسواق
الانتاجية

التوقعات

الموارد المتاحة
نظريا

تقدير
الاحتياجات

تحليل
الفوارق

المقارنات

ت
ت
و
ك

التدابير التصحيحية:
التوظيفات
الترقيات
التكوين
إدارة المسارات المهنية
المخططات الاجتماعية

تنفيذ و متابعة
التدابير التصحيحية

[230] Op. Cit.

على ضوء ما تقدم يمكننا استخلاص دور و مكانة التحليل الوظيفي في المسار التقديري، إذ لا يمكن معرفة وضعية الوظائف و متطلباتها الحالية و المستقبلية دون الاعتماد على مناهج تحليلية تراعي البعد الديناميكي للأنشطة و تركز بوجه خاص على عنصر الكفاءات المتاحة و اللازمة.

2- المدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات *Référentiels d'Activités et de Compétences*

تعتبر المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، و مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية و فعالة؛ لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأدوات في مختلف القطاعات المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلبا حيويا و ضرورة ملحة في سياق تطوير و عصرنة الإدارة البشرية.

هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، و قد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة، في هذه الحالة نتكلم عن قاموس الكفاءات *Dictionnaire des compétences*.

تصف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، و تحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المندرجة فيها، و عليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات اللازمة لإنجازها، كما يوضحه النموذج التالي:

شكل (4-3): نموذج المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية ☐	وظيفة نموذجية ☐ وظيفة مستهدفة
التسمية: **الرمز:**	
العائلة المهنية: **التصنيف:**	**مستوى**
المهام	**الأنشطة**
ملامح الكفاءات (البروفيل)	
الخبرة المهنية اللازمة **التكوين اللازم**	**مستوى**
الكفاءات اللازمة	
المعرفة النظرية	
المعرفة العملية	
المعرفة السلوكية	
الحركيـــة	
مدة التشغيل المرغوبة: بين و سنوات	
أمثلة المناصب في الوظيفة	
عوامل تطور الوظيفة النموذجية	
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن	
الوظيفة النموذجية المستهدفة	

Source : A. Meignant, ***RH. Déployer la stratégie***, P. 128

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) و إلى إعداد مدوّناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي[231]:

---

231 نقلا عن : CNPF, Op. Cit. , Tome 4 , P. 6 – 7 .

1. تحديد المواصفات و الشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات الشخص؛

2. تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، و ذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيّر في التكنولوجيات المستعملة؛

3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة و تكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفّرة و تجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛

4.إعادة تنظيم العمل و تقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة و التركيز على بعض المهن؛

5.إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة *ISO*؛

6. تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛

7. تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات و برامج التكوين؛

8. إعداد خرائط لمختلف المهن و المناصب في المؤسسة بهدف تحديث و تطوير أساليب تسيير المسارات المهنية و المناصب؛

9. إعادة تصميم و صياغة نظام التصنيف و الأجور بالإعتماد على تطور المهن و الكفاءات اللازمة لها.

و على اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات تشكل أدوات تسيير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية و التحولات التنظيمية للمؤسسة، و أمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد و تلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة و تحولات السياق التنظيمي.

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف، و بحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، و عليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات و طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية كما سنبينه في المبحث الأخير من هذا الفصل.

و التركيز على الكفاءات في هذه المناهج مرده إلى أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل، و لا يمكن بالتالي ــ كما يؤكده *P. Gilbert & M. Parlier* ــ إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال الأنشطة التي تعبّر عنها و تنجز بفضلها[232].

و إلى هذا المعنى يشير *Serge De Witte* بقوله: *"الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبسط و الأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، و لا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا"* [233].

و على هذا الأساس أكّد محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين على أنه *"مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمرّ لزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدوّنات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدوّنات للنشاطات"* [234].

3- رسملة المعارف و الكفاءات

تعتبر عملية الرسملة أحد أهم أدوات إدارة المعارف و تطوير الكفاءات، و يقصد بالرسملة استخلاص المعارف و الخبرات الإستراتيجية انطلاقا من ممارسات أو حالات معاشة، بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد و استرجاع المعارف القابلة للتحويل، للإمتلاك و لإعادة الإستعمال.

و تكمن المشكلة الأساسية في استكشاف المعارف و الخبرات الموجودة في المنظمة، و هو ما دفع *Lew Platt* مدير عام شركة *Hewlett-Packard* إلى إطلاق كلمته الشهيرة: *"لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة"* *"Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"*

---

232 Gilbert P. & Parlier M., ***La gestion des compétences,*** in Personnel n° 330 , Février 1992, p. 44.

233 De Witte S., ***La notion de compétence. Problèmes d'approche***, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26.

234 CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.

و يعرّف Michel Grundstein الرسملة بقوله: *"استكشاف معارف المؤسسة (تحديد مواقعها* **Repérage**) *و جعلها مرئية، القدرة على حفظها، الوصول إليها و تحيينها، معرفة كيفية نشرها و حسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل و تثمينها، كلها مواضيع تشغل الإهتمام في الوقت الراهن، و نجمعها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة"* [235].

و يضيف في نفس السياق: إن رسملة معارف المؤسسة هي اعتبار بعض المعارف المستعملة أو المنتجة من طرف المؤسسة كمجموعة ثروات و الإستفادة منها في زيادة رأس المال[236].

و التعريف الأكثر انتشارا هو الذي صاغه Pierre de Zutter بقوله *"الرسملة هي الإنتقال من الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم"* [237].

و تنطلق عملية الرسملة (أو صياغة المعارف و الكفاءات ***La Formalisation*** كما يحبّذ البعض تسميتها) من مجموعة تساؤلات:

- كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ ؟
- كيف ننتقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية ؟
- كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد و انقضاء الحالات التي تشكّل مصدرا لها ؟
- كيف نعرف كل ما نعرفه ؟
- كيف نرسم خرائط لمعارف و خبرات المؤسسة ؟
- كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير اللازمة، و نشر أي شئ لأي كان ؟
- كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة ؟

و على ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة يتم إحصاء و جرد المعارف و الخبرات الموجودة في المؤسسة و تصنيفها إلى فئات أو أصناف متميّزة.

و تعتبر ذاكرة المنظمة التجسيد المادي الصريح و الدائم للمعارف، المعلومات و الكفاءات الحاسمة و الإستراتيجية للمنظمة بغية تسهيل الوصول إليها، تقاسمها و إعادة إستعمالها من طرف أعضاء المنظمة في مهامهم الفردية و الجماعية[238].

---

235 Grundstein M., ***Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise***, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994 .

236 Op. Cit .

237 DE ZUTTER Pierre, ***Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital***, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

و في معرض تصنيفهما لمناهج تسيير المعارف ميّز الباحثان *Barthelme – Trapp F. & Vincent B.* بين ثلاث مجموعات من المناهج[239]:

أ. **مناهج الرسملة** : و تضم مجموع الطرق التي تندرج ضمن ما يسمى بهندسة المعارف و الهادفة إلى دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها و تجهيزها للإستعمال اللاحق.

ب. **مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات** *Méthodes de mémorisation continue pour retour d'expériences* : و ترتكز على التصريح العفوي عن المعارف من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، و يعرف *D. Thévenot* الهدف من هذه المناهج بقوله: *"الحفاظ على مذكرات عن الأحداث و الإخفاقات، على وقائع تقنية و كتابات لوثائق تقترح حلولا عملية"* [240].

ج. **المناهج الخرائطية** *Les démarches cartographiques* : يقصد بخرائط المعارف التمثيل البياني و الوصفي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، و ترتكز هذه المناهج عمليا على تسيير "مخزونات المعارف" من دون السعي إلى توضيح مضمونها.

و يتجلى الاهتمام المتزايد حاليا برسملة المعارف و الكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى تحرير إجراءاتها العملية[241]، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة *(ISO 9000)*، أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للإلتزامات القانونية، أيا كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لا سيما و أن المعلوماتية تسهل كثيرا مثل هذه العمليات نظرا لوجود أنظمة تسيير و برمجيات متخصصة:

- التسيير الإلكتروني للمعلومات و الوثائق الموجودة *GEIDE*
- أنظمة تسيير قواعد البيانات *SGBD* ...*إلخ.*

---

238 Rose Dieng-Kuntz , ***Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*** , INRIA 2002 .

239 Barthelme – Trapp F. & Vincent B., ***Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale.*** 9ème Conférence AIMS 2001 .

240 Thévenot D., ***Le partage des connaissances***, Editeur technique de documentation, Paris 1997.

241 Henry A. et Monkam-Daverat I., ***Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique.*** Ed. d'Organisation, 2001.

و لا يخفى ما للمناهج التحليلية المبنية على منطق الكفاءات من أهمية بالغة في تحقيق هذه الغاية، كونها تسمح للمنظمات باستكشاف المعارف و الكفاءات المتاحة و تحديد مواقعها و تفصيل إجراءاتها بما يسهل معالجتها، تخزينها و استرجاعها عند الحاجة، و من ثم يمكن اعتبار هذه المناهج كدعائم أساسية لأنظمة المعلومات، و ما سنبينه لاحقا يوضح هذا الدور و يبرز أهميته في سياق التحولات التنظيمية الراهنة.

المبحث الثاني

التحليل الأرغونومي و السيكوسوسيولوجي للعمل

تطرقنا في الفصل السابق إلى مفهوم و نشأة و تطور علم المواءمة البشرية (الأرغونوميا)، و فيما يلي استعراض لأهم المناهج المبتكرة في هذا المجال، مع ضرورة الإشارة إلى أن الاهتمام بالعلاقة إنسان ـــ آلة و بالمتطلبات السيكو ـــ سوسيولوجية للعمل قد تزايد بشكل كبير خلال العقود الأخيرة بسبب الانتشار المذهل لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال من جهة و بسبب المكانة المخولة حاليا للإنسان في أنظمة العمل من جهة أخرى، مما أدى إلى ظهور عدد كبير من المناهج الهادفة إلى ضمان "الأمن" و "الصحة" و "الوقاية" سواء في مسارات الإنتاج (حماية العامل) أو في المنتج نفسه (حماية المستعمل)، ويندرج كل ذلك في إطار شامل من الاستراتيجيات و التقنيات الخاصة بإدارة المخاطر.

المطلب الأول

مناهج التحليل الأرغونومي للعمل

يمكننا تصنيف مناهج التحليل الأرغونومي إلى ثلاثة أصناف: المناهج المرتكزة على دور الآلات (1)، و المناهج المرتكزة على دور العمال (2) و أخيرا المنهجية التركيبية (3).

1- المناهج المرتكزة على دور الآلات

هذا النوع من المناهج يتعلق بالتجهيزات أو بوضعيات العمل حيث تحتل الآلات و الأدوات دورا أساسيا:

1-1- طريقة تحليل الاختلالات « Méthode « HAZOP

تستخدم طريقة تحليل الاختلالات *Hazard and Operability Safety (HAZOP)* في الصناعات التحويلية بصفة خاصة لاسيما حيث يتم التحويل بواسطة عمليات كيماوية أو بيوكيماوية و فيزيقية.

تطرح مجموعة تساؤلات بخصوص أهم العمليات في المسار الإنتاجي، تتعلق بمعايير التحويل مثل الضغط، الحرارة، التركيز، المنسوب... للبحث عن الانحرافات أو الاختلالات التي قد تحدث و تخل بالسير العادي للنظام.

يتطلب التنفيذ الناجح لهذه الطريقة المعرفة الجيدة بالتجهيزات، لذلك ينبغي أن يتكون فريق التحليل من خبراء ملمين بتفاصيل و دقائق تشغيل التجهيزات.

2-1- طريقة تحليل نمط الاختلال و الأثر MFEA

طريقة *"Mode Failure and Effect Analysis"* مناسبة أكثر لتجهيزات التحويل أو التجهيزات الموجهة آليا.

تبحث هذه الطريقة في أسباب حدوث أعطال في التجهيزات و انعكاساتها على سير النظام، و عليه فهي لا تناسب الحالات التي تكون فيها الأخطاء بسبب الفرد (مشغل الآلة).

يسجل المحلل على جدول خاص التجهيزات موزعة على عدد من الفروع ثم العوامل المعرضة للعطل، الأسباب، الانعكاسات المترتبة على توقف بعض التجهيزات و آثارها على سير العمل و أخيرا التوصيات المتعلقة بتحسين الأوضاع و ضمان الأمن.

3-1- طريقة "ماذا لو؟" Méthode "What if"

هي عملية عصف ذهني *Brainstorming* يقوم بها فريق من الخبراء و ذلك بالتساؤل عن عدد من الأوضاع أو الحوادث الممكنة و عما يمكن أن ينجر عن وقوعها.

من مزايا هذه الطريقة أنها سريعة و لا تتطلب تحضيرات كبيرة، غير أن الحصول على نتائج جيدة يقتضي تشكيل فريق متعدد التخصصات للقيام بالعصف الذهني حتى تتوزع التساؤلات "ماذا لو" على جميع المجالات.

4-1- طريقة إيشكاوا Méthode ISHIKAWA

تهدف طريقة إيشكاوا أو الحسكة إلى ترتيب الاقتراحات الواردة خلال حصة العصف الذهني، و تنفذ عبر خطوات متتالية تبدأ بتحديد الخطر و العوامل المرتبطة به و كيفية تأثيرها، هذه العوامل قد تكون ذات طابع مادي (المواد، الآلات ...) أو تنظيمي (تعليمات، تكوين، إجراءات...)، و بعد ذلك تأتي مرحلة تعميق البحث في العوامل التي تظهر أكثر أهمية.

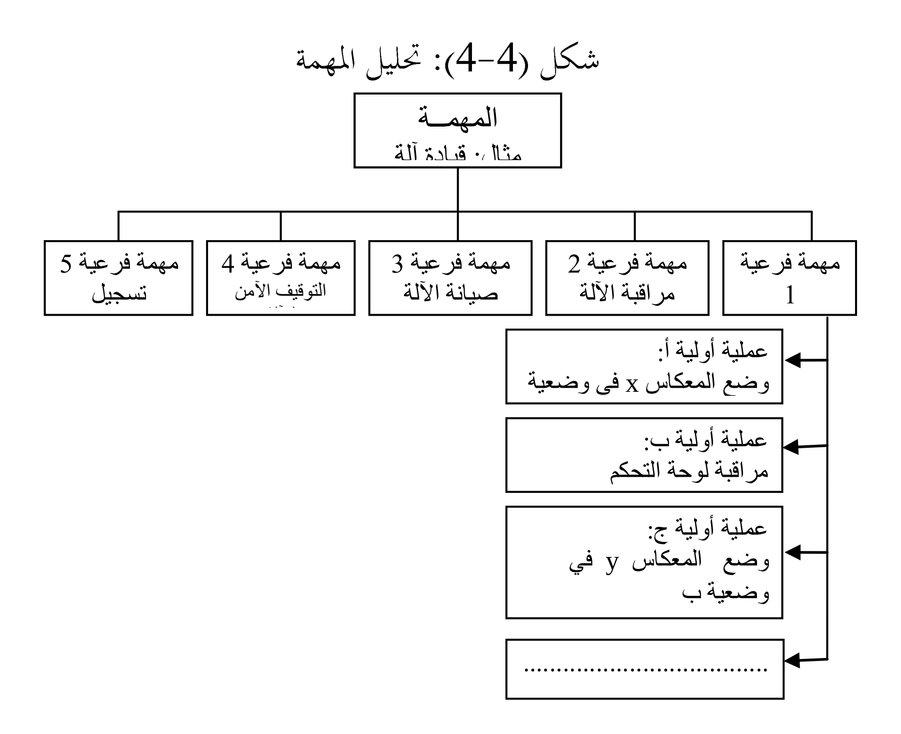
2- المناهج المرتكزة على دور العمال

تتعلق هذه المناهج بالمخاطر الناجمة عن أخطاء مرتكبة من قبل الأفراد:

2-1- طريقة تحليل المهام Méthode d'Analyse des Taches

تنصب طريقة تحليل المهام على مشغلي الآلات أو أي مجموعة من الأفراد تتولى إنجاز مهمة معينة، يقوم المحلل بتقسيم المهمة إلى مهام فرعية ثم إلى عمليات أولية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-4): تحليل المهمة



من خلال هذا التقسيم التفصيلي للعمليات الأولية يمكن فحص المخاطر التي قد تحدث خلال مختلف العمليات و ما يمكن فعله لتجنب هذه المخاطر أو الحد منها.

يمكن أن يتولى عملية تحليل المهام شخص ذو خبرة ميدانية كبيرة يقوم بملاحظة مشغل الآلة أو القائم بالمهمة و يسجل ملاحظاته حول الأعمال الخطيرة المحتملة، كما قد تجري عملية تحليل المهام بواسطة حلقة نقاش تجمع كل مشغلي الآلات (العمليين) تهدف إلى اكتشاف مكامن الخطر المحتملة باستخدام طريقة العصف الذهني.

هذه الطريقة يمكن استخدامها لعدة أغراض:

- تصميم تجهيزات جديدة؛
- تعديل تجهيزات موجودة؛
- صياغة إجراءات عمل؛
- إعادة تنظيم ورشة العمل، و غيرها من الأغراض.

2-2- طريقة تحليل الفعالية البشرية Human Reliability Analysis (HRA)

هذه الطريقة عبارة عن عملية تقييم منظمة للعوامل المؤثرة على أداء العمال (مشغلي الآلات، المكلفين بالصيانة، الإطارات...)، و ذلك من خلال تحديد الوضعيات المولدة للأخطاء أو الحوادث.

تسمح كذلك بتحديد أسباب الأخطاء البشرية من خلال تعميق التحليل بما قد يمكن من تقييم الحالات الاستثنائية خلافا للطريقة السابقة.

تستعمل هذه الطريقة غالبا بالاشتراك مع طرق أخرى مثل طريقة إيشيكاوا أو غيرها.

2-3- طريقة قياس إرهاقية المهام

يمكن تقييم مدى إرهاقية المهام أو المجهودات التي تتطلبها من خلال سلسلة تساؤلات تطرح على منفذي العمل أثناء أدائهم لمهامهم و تسجل على سلم تقييمي خاص يقيس متغيرات الترددية أو المدة الزمنية المستغرقة، و إعطاء قيم في شكل نقاط، و من أمثلة هذه المقاييس نذكر سلمي *CERGO* و *LEO* .

أ) مقياس CERGO

نسبة إلى مركز ترقية الأرغونوميا *Centre de Promotion de l'Ergonomie*، و هو من ابتكار بلجيكيين مختصين في المواءمة البشرية، و يتضمن هذا المقياس:

- قياس و تحليل عوامل المحيط المادي و الاجتماعي؛
- قياس و تحليل التفاعلات الفيزيولوجية للمنفذين؛
- قياس و تحليل الظروف الذاتية للمنفذين.

و يعتبر مقياس *CERGO* سلم متعدد الأبعاد لكونه يتناول بالتحليل و الدراسة 17 بعدا مختلفا من أبعاد العمل على النحو التالي:

* الأبعاد الثمانية الأولى هي: التعب، تقييم الخطر، الأهمية، الدقة أو التركيز، درجة الصعوبة، الاستقلالية، وتيرة العمل و المسئولية، تقيّم هذه الأبعاد بواسطة 11 معيارا.

* أما الأبعاد التسعة المتبقية فتتعلق بالأعباء المادية و المحيط المادي، و هي: وضعية الجسم *Posture*، الحركات، الحرارة، البرودة، الضجيج، الاهتزازات، الإنارة، التهوية و غيرها، و تقاس بواسطة سلم انزعاج *Echelle d'incommodité* من 5 مستويات (1= انعدام الانزعاج، 5= الألم).

ب) مقياس LEO

مقياس *Lokaal Ervaren Ongemak (LEO)* هو الصيغة الهولندية للسلم المصمم في السويد من طرف *Borg*، و يتضمن إمكانيات إجابة تتراوح بين 0 و 10، لتناسب توصيفات تبدأ من "انعدام أي ضيق" أو انزعاج إلى "ضيق أقصى"، و تسمح بالتالي بإجراء دراسة أرغونومية تتعلق بالأعباء الديناميكية و الاستاتيكية للعمل.

و بالإضافة إلى هذين المقياسين يمكن الإشارة إلى مقياس آخر يتعلق بالمجهودات الذهنية أطلق عليه اسم مقياس *Beoordelingschaal Subjectieve Mentale Inspanningen (BSMI)* المبتكر من طرف *Zijlsta & Meijman* في هولندا.

2-4- نظام أوفاكو لتحليل وضعية الجسم أثناء العمل
Ovako Working Posture Analysis System (OWAS)

هذا النظام عبارة عن طريقة لملاحظة وضعيات الجسم و الحركات، من ابتكار مؤسسة أوفاكو الفنلندية للصناعات الحديدية.

تحدد وضعيات أجزاء الجسم المختلفة أثناء أداء مهمة معينة، و تقيّم من ثم، بواسطة نظام وزن خاص، وضعية الظهر، الذراع، الساقين و الرأس و كذا القوة المستعملة، و على أساس الوقت الضروري لبقاء تركيبة وضعية الجسم و المعبر عنها بالنسب المئوية من الوقت الكلي للعمل، نخلص إلى أحد المواقف التالية:

- لا وجود لزيادة العبء فلا حاجة إذن للقياس؛
- زيادة عبء محدودة: قياسات ضرورية في المستقبل القريب؛
- زيادة عبء واضحة: قياسات ضرورية في أقرب وقت ممكن؛
- زيادة عبء خطيرة: اتخاذ تدابير استعجالية.

يتولى تقدير درجة العبء و المخاطر الناجمة عنها مجموعة من الخبراء و العمال ذوي الخبرة، بواسطة ملاحظة أداء العمل و اكتشاف أنواع الانزعاج و المخاطر الصحية للحركات التي يؤديها العمال و وضعيات أجسادهم.

بالإضافة إلى ما ذكرنا يوجد عدد كبير من المناهج و الطرق العملية الهادفة إلى دراسة و تحليل المخاطر الفيزيولوجية بعضها من ابتكار معاهد أو مخابر متخصصة و بعضها الآخر من وضع شركات أو هيئات مهنية، نذكر منها على سبيل المثال:

- طريقة مواصفات المناصب لشركة رينو ***Renault***
- طريقة مخبر اقتصاد و سوسيولوجيا العمل ***L.E.S.T.***
- طريقة تحليل عبء العمل ***Malchaire & Indesteege***.

3- المنهجية التركيبية: جداول المراقبة

تدمج هذه الطريقة بين أدوار كل من العمال و الآلات وهي كثيرة الاستعمال لاكتشاف المخاطر، و تتمثل في جمع النقاط الهامة الواجب فحصها، بطريقة منظمة، بواسطة جداول مراقبة *Listes de contrôle*.

يتولى عملية التسجيل شخص ذو خبرة و دراية كافية بالتجهيزات و الأشغال و وضعيات العمل، و يمكن اللجوء إلى استخدام طرق أخرى مساعدة أثناء التسجيل على جدول المراقبة كالاستعانة مثلا بطريقة "ماذا لو" أو غيرها.

و يراعى في استخدام جدول المراقبة القواعد التنظيمية السارية في مجال العمل و المعايير التقنية و الضوابط العملية اللازمة لحسن سير العمل (اتفاقات مصنعي التجهيزات أو الخبراء في المهنة...).

من مزايا هذه الطريقة سهولة تكييف استخدام جداول المراقبة مع الظروف الخصوصية و كذا توسيع استخدامها إلى مجالات أخرى غير حماية الصحة و توفير الأمن، كما يمكن اللجوء إلى جداول مراقبة خاصة بمخاطر معينة مثل جدول المراقبة الخاص بالحرائق أو بالتسمم أو لتحديد اختلالات معينة في سير النظام.

و تسمح جداول المراقبة بالتوصل إلى إعداد قانون الممارسة الجيدة للمهنة *Guide de bonne pratique* عبر استخلاص التوصيات و القواعد و أنماط التسيير الفعال المسجلة في الجداول.

و قد تنوعت كيفيات استخدام جداول المراقبة مما ترتب عنه ظهور طرق و مناهج متنوعة، نأتي على ذكر بعض منها فيما يلي:

3-1- طريقة IMA

يعود الفضل في ابتكار طريقة *Inspectie Methode Arbeidsomstandigheder (IMA)* إلى معهدين هولنديين بطلب من المديرية العامة للعمل، و شرع في تسويقها عام 1992 من طرف مؤسسة *Vitgeverig Vierchebosch* في *Zeist*.

تتشكل هذه الطريقة من 17 موضوعا *Items* يمكن استخدامها كلية أو جزئيا، و يتم البحث في إطار كل موضوع عن المعلومات التالية:

- قائمة النقاط السوداء؛
- سلسلة من التوصيات لمعالجة النقاط السوداء؛
- لمحة عن الأحكام القانونية و التوجيهات الأرغونومية التي تشكل معايير مراقبة.

هذا البند الأخير يتعلق بالضوابط التي يتضمنها دليل الأرغونوميا الذي يصدر سنويا في هولندا، و هو يعرض مختلف الموضوعات وفق الترتيب التالي: السياق ــ التعليمات ــ التنظيم ــ المعايير ــ وسائل و مناهج القياس ــ التطبيقات و أخيرا الأدبيات المتعلقة بالموضوعات المشار إليها.

و لا يقتصر العمل بهذه الطريقة على المؤسسات الهولندية وحدها بل اعتمدته دول أوربية أخرى مثل بلجيكا، و إن كان مضمون البنود التنظيمية و الضوابط يختلف باختلاف التشريعات القطرية.

3-2- جداول مراقبة القلق Handboek Werkstress

تهدف هذه الجداول إلى التحديد السريع للنقاط السوداء عبر:

- جدول مراقبة مضمون العمل الذي يتضمن 19 سؤالا حول المهام القصيرة الأجل و التركيز و ضغط الوقت و الشُحَن الانفعالية و غيرها؛

- جدول مراقبة الظروف المادية للعمل تتضمن 16 سؤالا حول الإنارة الكافية، الوضعيات غير المريحة و غيرها؛

- جدول مراقبة علاقات العمل يتضمن 10 أسئلة تتعلق خصوصا بالدعم المحصل عليه من المديرية، التشاور في العمل، التمييز و غيرها؛

- جدول مراقبة ظروف العمل يتضمن 13 سؤالا حول إمكانيات استقرار المسار المهني، أوقات العمل و الراحة...

هذه الجداول جميعها قابلة للتعديل أو التكييف على مستوى الأقسام أو الوظائف، و تتم الإجابة عن مختلف الأسئلة بنعم/لا أو كاف/غير كاف.

3-3- جدول مراقبة الأضرار العضلية ــ الهيكلية

هذه الطريقة من ابتكار الباحثين السويديين *Kemmlert & Kilbom* في منتصف الثمانينات بطلب من مفتشية العمل السويدية.

لاحظ الباحثان أن الأضرار العضلية ــ الهيكلية تمثل أكثر من 20 % من مجموع الأضرار التي يتعرض لها العمال، لذلك اقترحا جدولا للمراقبة يسمح باكتشاف و تحديد هذه المخاطر بسرعة.

يتضمن هذا الجدول 17 عاملا مولدا للخطر يمس 5 مواضع في جسم الإنسان:

1) الرقبة ــ الكتف ــ أعلى الظهر؛
2) المرفق ــ الساعد ــ اليد؛
3) الورك ــ الركبة ــ الساق؛
4) أسفل الظهر؛
5) القدمين.

و تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التحليل المظاهر المتعلقة بتنظيم العمل و ظروفه المادية، و لتسهيل الاكتشاف السريع للنقاط السوداء و اتخاذ التدابير التصحيحية توفر هذه الجداول معالم واضحة و دقيقة.

3-4- جدول مراقبة زيادة أعباء الأعضاء العلوية

هذا الجدول من إعداد الباحثين ***Lifshitz & Amstrong*** من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية، و يتضمن 20 سؤالا يتوجب الإجابة عنها بنعم أو لا، و تشير الإجابة السلبية إلى تصميم سيء للمهمة أو مكان العمل أو الأداة.

و قد قام الباحثان باختبار هذا الجدول على سبع وظائف بإحدى المؤسسات و ذلك من خلال مقارنة مجموع المظاهر السلبية لكل منصب عمل مع عدد الأضرار على مستوى العضلات و أوتار العضلات و العظام التي حدثت خلال سنة، و قد وجدا علاقة ترابط وثيقة بين الاثنين.

4- مناهج التحليل الخاصة بالحوادث

يجري تطبيق المناهج التالية عقب وقوع حوادث و ذلك بغرض معرفة أسبابها، كما قد تطبق بصفة توقعية لمعرفة أسباب الحوادث المحتملة.

1-4- طريقة شجرة الأخطاء

تتمثل هذه الطريقة في البحث عن الأسباب المؤدية إلى وقوع حادث معين، عبر رسم بياني يبرز عوامل التقصير و الأخطاء البشرية التي يجري فحصها بدقة إلى غاية الوصول إلى أنماط تقصير قاعدية تشكل أسبابا فعلية لوقوع الحادث.

و تسمح هذه الطريقة بالإضافة إلى ذلك باكتشاف تركيبات العوامل أو تضافرها في وقوع الحادث، و تحديد سلسلة الأخطاء تبعا لذلك.

و يتطلب تطبيقها معرفة جيدة و كاملة بالتجهيزات و الاستعانة ببعض الطرق التحليلية الأخرى مما قد سبقت الإشارة إليه.

و يترتب عن تطبيق هذه العملية إعداد شجرة الأحداث بواسطة إجراء استقرائي انطلاقا من حدث أولي تترتب عليه ردود أفعال من قبل مشغل الآلة أو القائم بالعمل ثم تنجر عن ذلك أحداث أخرى ***Evénements*** تؤدي في نهاية المطاف إلى حصول الحادث ***L'Accident***.

4-2- طريقة إدارة الأخطار و شجرة المخاطر

Méthode MORT (Management Oversight and Risk Tree)

ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية، و هي عبارة عن شجرة أخطاء تهدف إلى الإدارة التوقعية للمخاطر.

تتضمن الشجرة 1500 عنصر تقني و إداري ضروري لتنظيم الأمن في المنظمة، و مصنفة ضمن مخطط منطقي، و يجري متابعة كل عنصر وفق تعليمات محددة.

و يمكن استخدام هذه الطريقة عقب وقوع حادث للبحث عن عوامل الخلل و لتحديد التدابير الوقائية لحفظ الصحة و الأمن في المؤسسة.

ميزة هذه الطريقة أنها قابلة للاستخدام في أي مؤسسة و مهما كانت طبيعة الحادث، و رغم أهميتها الكبيرة إلا أنها شديدة التعقيد إذ يجب أن يتولى تطبيقها مختصون أو أشخاص ذوو خبرة كافية لضمان نجاح الطريقة، و هي أخيرا تدمج بين المظاهر التقنية و المظاهر الإدارية للعمل.

5- *الإستراتيجية الوقائية الشاملة*

Stratégie d'Observation, d'Analyse et d'Expertise (SOBANE)

تشكل *SOBANE* إستراتيجية شاملة للوقاية المهنية، و مجموعة أدوات لتحليل مخاطر العمل، ابتكرت في إطار مشروع بحث شاركت فيه بعض الهيئات المختصة في مجال الوقاية و تحت إشراف الأستاذ جاك مالشار *J. Malchaire* من جامعة *UCL* بالتعاون مع الأستاذ غيدو مونس *Guido Moens* من جامعة *KUL*.

5-1- خصائص إستراتيجية SOBANE

تتميز إستراتيجية *SOBANE* بمجموعة من السمات أو المبادئ التي تمنحها أفضلية و أهمية أكبر مقارنة بباقي طرق تحليل أو إدارة المخاطر[242]:

---

[242] Direction Générale Humanisation et Travail , Bruxelles ; ***Méthodes et instruments pour une analyse ergonomique et psychososociale***, Fevrier 2005. (Cette brochure peut être consultée sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale :)http://www.meta.fgov.be

أ) السمة الأساسية الأولى تتمثل في كون *SOBANE* مقاربة شاملة لدراسة كل المخاطر في المنظمة بطريقة موحدة بدل الطريقة التجزيئية التي تتناول المخاطر كل على حدة مما يحد كثيرا من الانسجام و التفاعل في مكونات نظام إدارة المخاطر.

ب) تتميّز هذه الإستراتيجية أيضا بطابعها الإشراكي، فتحليل المخاطر و الوقاية منها تنطلق من المعارف و الخبرات الموجودة في المنظمة لدى العمال و المسيرين، مما يتطلب إشراك الجميع في تحديد المخاطر و تصور التدابير اللازمة.

ج) تتطلب هذه الإستراتيجية إجراء عمليات التحليل و الوقاية على مستوى داخلي دون اللجوء إلى جهات خارجية، و الحفاظ على سرية أساليب التحليل و التدابير المتخذة لدى الفاعلين في المؤسسة دون غيرهم (المديرية، العمال، المستشارين في الوقاية...).

د) و أخيرا تجرى عمليات التحليل و الوقاية في إطار هذه الإستراتيجية بطريقة مهيكلة وفق تسلسل منطقي للمراحل كما سنبينه في الفقرات اللاحقة.

5-2- مراحل إستراتيجية SOBANE

تتضمن إستراتيجية *SOBANE* أربع مراحل متتالية هي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة الملاحظة، مرحلة التحليل و مرحلة الخبرة.

أ) مرحلة الاستكشاف

تهدف هذه المرحلة إلى استكشاف و تحديد المشاكل و الأخطاء التي ترتكب في مواقع العمل و السعي إلى إيجاد الحلول اللازمة لها، يتولى هذه العملية فريق متشكل من المسئولين التقنيين و العمال ذوي الخبرة و المعرفة الواسعة بوضعيات العمل إضافة إلى مستشار داخلي متخصص في الوقاية.

و قد تم تطوير أداة خصوصية لأداء هذه العملية أطلق عليها اسم طريقة الاستكشاف بالمشاركة لمخاطر وضعية العمل *Depistage Participatif des Risques dans une Situation de travail (DEPARIS)*، تتكون من 18 فرعا يضم كل واحد منها مجموعة من العناصر (المخاطر)، تمس في مجملها مختلف مجالات الأمن و الرفاهية في العمل.

ب) مرحلة الملاحظة

تنفذ هذه المرحلة أيضا من قبل أفراد المنظمة المتعودين على وضعيات العمل بالتعاون مع المستشار الداخلي للوقاية، و يهتم بالمشاكل التي لم يتوصل إلى حلها في المرحلة الأولى.

تجرى الملاحظات عن كثب و كذلك المقابلات مع القائمين بالعمل و رؤسائهم المباشرين لتعميق دراسة المشاكل العالقة و ذلك باللجوء إن أمكن إلى وسائل القياس و باستخدام قوائم المراقبة.

ج) مرحلة التحليل

في حالة عجز المرحلتين الأولى و الثانية عن معالجة المشاكل المستعصية أو الحد من مخاطرها يلجأ حينئذ إلى التحليل المعمق من طرف مختصين في الوقاية ذوي كفاءات عالية و تتوفر لديهم الأدوات التقنية اللازمة (قد يكون هؤلاء مستشارين خارجيين شريطة قيامهم بالعملية داخل المؤسسة و ليس في مواقعهم الخاصة) و بالتعاون مع المختصين الداخليين إن وجدوا و الإطارات الإدارية في مختلف المستويات.

و تتطلب هذه المرحلة قدرا كبيرا من الصرامة و الدقة و استخدام أدوات قياس و وسائل تحليل متطورة، بغية الحصول على معلومات دقيقة و وافية و اتخاذ التدابير المناسبة أو الحلول الدائمة.

د) مرحلة الخبرة

في هذا المستوى من التحليل يتم اللجوء إلى خبراء مختصين لإشراكهم في العملية للتوصل عبر استخدام مناهج و تقنيات قياس متقدمة إلى معلومات عالية الدقة و التحليل النوعي للمشاكل المعقدة.

المطلب الثاني

مناهج التحليل السيكو سوسيولوجي للعمل

يهتم هذا المطلب بعرض نوع خاص من المناهج الأمنية المتعلقة بالصحة النفسية للعامل، و الغرض من فصلها عن المناهج الأرغونومية خلافا لما جرى عليه الكثير من المؤلفين الذين يدمجون هذين النوعين من المناهج، الغرض من ذلك هو إبراز الخاصية الأساسية التي تميزها عن المناهج الأرغونومية، على اعتبار أن هذه الأخيرة تتعلق بمواءمة الآلة للإنسان، أما المناهج التي جمعناها ضمن هذا المطلب فتهتم ببعد معين من المخاطر المرتبطة بظروف العمل النفسية و الاجتماعية مما يبرر فصلها عن المناهج الأرغونومية، و قد فضلنا تسميتها بمناهج التحليل السيكوسوسيولوجي للعمل.

1- طريقة تحليل الأعباء النفسية ـــ الاجتماعية Methode WEBA

ساهمت ثلاثة معاهد هولندية *(NIPG / TNO, NIA & IVA Tilbrug)* في وضع طريقة متخصصة في تحليل الأعباء النفسية ـــ الاجتماعية أطلق عليها اسم *Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)* في إطار قانون رفاهية و أنسنة العمل المعروف باسم قانون *ARBO*.

تركز طريقة تحليل الأعباء النفسية ـــ الاجتماعية على نوعين من المخاطر:

–الضغط النفسي أو القلق الناجم عن محتوى العمل؛

–انعدام إمكانيات التعلم في العمل و التطوير الشخصي.

لذلك تهدف هذه الطريقة إلى تحليل و تقييم سبعة مظاهر متعلقة بمحتوى العمل، و تتضمن هذه العملية وصف حزمة من المهام، ثم تشكيل مصفوفة وظيفية و جرد مشاكل التوازن.

و يتضمن التقييم الإجابة عن سبعة أسئلة نوعية و إعداد توصيف واضح و محدد وفق الانطباع التالي: كاف، متوسط الكفاية، غير كاف.

و المظاهر النوعية السبعة هي:

– الطابع المتكامل للوظيفة: أي مجموعة منسجمة منطقيا من المهام المتعلقة بالتحضير و التنفيذ و الدعم؛

- وجود مهام تنظيمية: أي حيازة العامل لحق إبداء الرأي حول العمل، و القدرة على حل المشاكل بالتشاور مع الآخرين؛

- وجود عدد كاف من المهام متوسطة أو طويلة الدورة أي المهام التي تتجاوز دورها 90 ثانية؛

- توزيع متوازن بين المهام البسيطة و المعقدة؛

- الاستقلالية في العمل: أي حيازة السلطة و القدرة على حل المشاكل و تعديل وتيرة العمل و تحديد طريقته دون اللجوء للآخرين؛

- إمكانية التواصل: أي وجود اتصال و دعم اجتماعيين في العمل؛

- توافر المعلومات أي حصول تغذية عكسية عن أداء العامل و سير القسم و وضعية المؤسسة عموما.

2- طريقة قياس الضغط الذهني

ابتكرت هذه الطريقة من طرف مخبر اقتصاد و سوسيولوجيا العمل *L.E.S.T.* في السبعينيات من القرن الماضي و تهدف إلى تقدير حجم الضغط الذهني الذي يتعرض له العامل عند أداء عمل يدوي تكراري و ذلك بواسطة تحليل عميق لظروف و محتوى العمل في المصنع.

و لقياس حجم الضغط الذهني اعتمدت أربعة مظاهر أساسية:

* العبء المعلوماتي أو درجة التعقيد ــ السرعة: يتعلق هذا المظهر بالعمليات الروتينية و العمليات الذهنية التي يجب أداؤها في وقت محدد (خلال دورة).

* الانتباه: الجهد الضروري للبقاء يقظا أو منتبها باستمرار خلال العمل، و تجرى ملاحظة إمكانية صرف العامل بصره عن موقع عمله أو التحدث مع الغير أثناء تأدية مهامه، و إمكانية التعرض لحادث يسبب أضرارا بدنية أو إعطاب للآلة أو للمنتج.

* ضغط الوقت: الخضوع لوتيرة عمل مفروضة أو إلى نظام الأجر حسب المردود، يتعلق الأمر إذن بالبحث عن إمكانية تعديل الوقت من طرف العامل كأخذ فترة راحة مثلا.

* الدقة: ملاحظة تفاصيل دقيقة أثناء العمل.

بالرغم من أهمية هذه الطريقة لاسيما بالنسبة للأعمال اليدوية التكرارية إلا أنها تظل محدودة جدا و قليلة الفاعلية بسبب استخدام معايير غير واضحة و تنقصها الدقة اللازمة لتحديد الأعباء الذهنية في مختلف مواقع العمل.

3- استبيانات الصحة النفسية

هذه الاستبيانات من الكثرة بحيث يصعب حصرها، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى الأهمية المتنامية التي توليها الأبحاث الحديثة للمشاكل النفسية لاسيما مظاهر القلق و الاكتئاب المرتبطة أو الناجمة عن ظروف و محتوى العمل.

و فيما يلي عرضا موجزا لأهم الاستبيانات المستعملة في تحليل الضغط النفسي و المشاكل النفسية ـــ الاجتماعية:

3-1- استبيان VAG (Vragenlijst Arbeiden Gezondheid)

تم تطويره في السبعينيات من طرف المعهد الهولندي *Institut Voor Preventieve Gezondheidszorg*، و كان الهدف منه في البداية هو دراسة المواقف و السلوكيات الشخصية في وضعيات العمل، و هو الآن يتناول عدة محاور: محتوى العمل، تنظيم العمل، الظروف المادية للعمل، الأمن و التجهيزات، الرؤساء و الزملاء، المجهودات الجسدية و العقلية، علاقات العمل و الحياة الخاصة، تثمين الجهد من طرف المنظمة و أهداف الأفراد، المشاكل الصحية و السلوك إزاء الأمراض.

و توجد صيغتان لاستبيان *VAG* إحداهما قصيرة (41 سؤالا) و الثانية طويلة (حوالي 200 سؤال)، و تكون الإجابة عن كل الأسئلة بنعم أو لا.

تستعمل طريقة *VAG* في مختلف الدراسات المتعلقة بالظروف المعاشة في العمل، و هي منتشرة خاصة في بلجيكا و هولندا.

3-2- استبيان التقييم الذاتي VOEG

صمّم هذا الاستبيان من طرف الهولندي *Dirken* في 1969، و يتضمن 21 سؤالا متعلقا بحالات الاضطرابات النفسية ـــ الجسدية *Psychomatique* كآلام الصدر و خفقان

القلب و نقصان الشهية و ضيق التنفس و آلام الظهر و التعب و آلام الرأس و الدوار و الخمول و الأرق.

3-3- استبيان محتوى العمل

يعتبر استبيان محتوى العمل *Job Content Questionnaire (JCQ)* الذي صممه *Karasek* هو الأكثر انتشارا على الصعيد العالمي، و هو يقيس العوامل المرتبطة بالعمل و التي من شأنها أن تسبب القلق، بواسطة سلسلة من الأسئلة حول المتطلبات السيكولوجية للوظيفة، مساحة القرار، استخدام المؤهلات، الدعم الاجتماعي من طرف الرؤساء و الزملاء، الضغط المادي للعمل، خطورة العمل، مخاطر التسمم، انعدام الأمن و عدم الرضا في العمل[243].

و النموذج التالي هو عبارة عن جزء معدل من استبيان *Karasek* يتعلق خصيصا بتقييم القلق في العمل:

---

[243] Pr. BENDIABDELLAH A., Dr. BENABOU D., Mr. TABETI H., ***Comprendre le stress au travail pour en maitriser les conséquences : Illustration par le modèle de KARASEK sur un échantillon de travailleurs algériens.*** Actes du 2ème colloque international d'économie de la santé. Santé et sécurité au travail, Développement et Mondialisation.Université de Bejaia, 06-07 juin 2009, P. 89-100.

جدول (4-2): تقييم القلق في العمل

استبيان محتوى العمل (كارزاك)[244]

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	
1- يتطلب عملي أن أتعلم أشياء جديدة	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 1
2- يتطلب عملي مستوى عال من الكفاءات	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 2
3- يتطلب عملي القدرة على الابتكار	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 3
4- عملي يتميز بالتكرارية	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 4
5- لدي فرصة فعل أشياء أخرى في عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
6- لدي فرصة تطوير كفاءاتي المهنية في عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 6
7- لدي حرية تحديد كيفية إنجاز عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 7
8- يسمح لي عملي باتخاذ قرارات مستقلة	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 8
9- لدي إمكانية التأثير على مجريات عملي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 9
10- يتطلب عملي السرعة الكبيرة	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 10
11- يتطلب مني عملي بذل جهود قصوى	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 11
12- يطلب مني كمية كبرى من العمل	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 12
13- لدي الكثير من الوقت لإنجاز عملي					
14- لا أتلقى طلبات متعارضة من طرف الآخرين	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 13
15- يتطلب عملي فترات طويلة من التركيز	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 14
16- غالبا ما تتوقف مهامي قبل إتمامها	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 15
17- غالبا ما يتعرض عملي للدفع و الاضطراب	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 16
18- غالبا ما أتعطل بسبب انتظار الآخرين	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 17
	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 18
19- أعمل مع زملاء أكفاء مهنيا	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 19
20- يبدي زملائي الاهتمام اتجاهي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 20
21- لزملائي مواقف عدوانية و تنازعية ضدي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 21
22- يبدي زملائي مشاعر الصداقة اتجاهي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 22
23- يتعاون زملائي مع بعضهم و يعملون جماعيا	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 23
24- أتلقى المساعدة من زملائي في إنجاز مهامي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 24
25- يهتم رئيسي برفاهية العمال تحت إشرافه	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 25
26- يهتم رئيسي بكل ما أقول له	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 26
27- يبدي رئيسي مواقف عدوانية اتجاهي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 27
28- يسهل رئيسي إنجاز العمل	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 28
29- لرئيسي القدرة على خلق العمل الجماعي	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 29

244 Karasek R, Brisson C, Kawakami N & al., ***The Job ContentQuestionnaire(JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics.*** Occup Health Psychol 1998; 3; 322-55.

و حتى لا نطيل كثيرا نكتفي بالإشارة إلى بعض الاستبيانات الكثيرة الاستعمال نظرا لأهميتها في استكشاف حالات القلق.

* استبيان مستشفى ميدلزكس ***Middlesex Hospital Questionnaire*** : يتكون من ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الإرهاق النفسي أو الوهن، و الاكتئاب و الاضطرابات النفسية الحدية.

* سلم الرضا المهني ***Job Satisfaction Scale*** من تصميم ***Caplan, Cobb & French*** و يسمح بقياس عدم الرضا في العمل.

* استبيان القلق المهني لكوبر ***Cooper Job Stress Questionnaire*** خاص بقياس القلق في الوسط المهني.

و لا تزال الأبحاث في هذا المجال مستمرة و نتاجها الفكري في تزايد و انتشار واسعي النطاق، لاسيما بسبب ما ذكرنا من استفحال مظاهر الإشكالات النفسية في مجال العمل و كذلك بفعل تنامي الاهتمام بالتطوير الشخصي أو التنمية البشرية في العقود الأخيرة مما تمخض عنه ظهور تقنيات حديثة و متطورة تمكن من التحكم في الذات، التغلب على المشاكل النفسية و تطوير القدرات الشخصية.

المبحث الثالث

مناهج التحليل التنظيمي

فرضت التحولات العميقة التي شهدها محيط الأعمال خلال الربع الأخير من القرن الماضي و التي أسلفنا الحديث عن بعضها بإسهاب في الفصلين الأول و الثاني من هذه الدراسة، فرضت على المنظمات، ضمانا لبقائها و تحقيقا لأهدافها، التحلي بعدد من المواصفات و حيازة بعض القدرات منها: المرونة التنظيمية و القابلية للتكيف و القدرة على الاستجابة السريعة لمستجدات المحيط ***La Réactivité*** بله القدرة على خلق و توجيه هذه المستجدات إن أمكن ***La Proactivité***.

و أدى السعي الحثيث للمنظمات الكبرى و الشركات العابرة للقارات إلى التحكم في هذه المتطلبات و تسخير كل الإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق أغراضها، أدى ذلك إلى حدوث انقلابات جوهرية في مناهج و أساليب التنظيم و إعادة صياغة الكثير من المفاهيم و كذا بروز تصورات و صيغ تنظيمية جديدة.

و قد أشرنا في الفصلين الأول و الثاني إلى هذه المستجدات بشيء من التفصيل ينأى بنا عن تكرار ما ذكرناه، و إنما هدفنا من إعادة تصوير هذا الواقع الجديد هو التمهيد لعرض مفاهيم و آليات تنظيمية مبتكرة أضحت اليوم بمثابة التقنيات أو الوسائل الهندسية للبناء التنظيمي؛ و قد استخدمت هذه الصيغ فعليا و هي الآن في أوج ازدهارها و تشهد حاليا انتشارا واسعا و سريعا تحت تسميات مختلفة: التكنولوجيات التنظيمية *Les Technologies Organisationnelles*، الهندسة التنظيمية *L'Ingénierie Organisationnelle* و غيرها من المفاهيم التي سنأتي على ذكر بعضها في ثنايا هذا المبحث.

و لعل أبرز مظاهر التحول التنظيمي في هذا السياق هو انتقال مركز الاهتمام من إدارة الوظائف أو الأقسام المبنية على منطق المناصب الفردية المحددة المهام كما صاغ نظرياتها تايلور و فايول و فيبر في بداية القرن العشرين، إلى منطق الإدارة بالمسارات و المشاريع المبنية على أساس وضعيات عمل مندمجة قوامها الفرق المنظمة ذاتيا و العمل الجماعي التشاوري.

حاز هذا المنطق الجديد قبولا واسعا منذ مطلع التسعينيات و فرض نفسه على الساحة التنظيمية لما يحققه للمنظمات من نتائج جوهرية باتت من قبيل الحتميات اللازمة لبقاء المنظمة أو زوالها:

–المرونة التنظيمية للتفاعل بسهولة و سرعة مع تقلبات المحيط و مقتضيات الأعمال؛

–الجودة الشاملة للاستجابة بفعالية قصوى لرغبات الزبائن و احتياجاتهم التي أضحت تتميّز بالتشدد و التغير السريع؛

–القدرة التنافسية لمواجهة وضعيات شرسة و معقدة بفعل تنامي تأثيرات القوى التنافسية كما صاغها *M. Porter* في نظريته الشهيرة؛

–التطور التكنولوجي و المعرفي للتجاوب مع مقتضيات مجتمع المعرفة و ضغوطات اتساع نطاق استخدام التكنولوجيات المتطورة؛

–الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يضمن للمؤسسة أعلى قيمة ممكنة؛

–ضمان قدر مقبول من المعاملات الإنسانية للمستخدمين بما يحقق لهم طموحاتهم المادية و المعنوية ضمن القيم الاجتماعية و الأسس الأخلاقية و الثقافية المتعارفة.

لضمان هذه الأهداف إذن صار لزاما على المنظمة تطوير مناهجها الإدارية و أساليب تصميم هياكلها التنظيمية مما أفرز ظهور مناهج جديدة للتحليل التنظيمي نورد بعضها باختصار، بعد وقفة سريعة عند مفهوم التحليل التنظيمي، أهدافه و أدوات تنفيذه.

المطلب الأول

التحليل التنظيمي : مفهومه، أهدافه و أدوات تنفيذه

يقصد بالتحليل أو التشخيص التنظيمي تارة المسار المنظم لتقييم قدرات المنظمة، و تارة أخرى العملية المسبقة اللازمة لأي مبادرة تهدف إلى دعم قدرات المنظمة[245].

و في التعريف الشامل الذي أورده الأستاذ بوفلجة غياث نجد أن *"التشخيص هو عملية التعرف على إيجابيات و سلبيات المنظمات من خلال اعتماد معايير محددة، لهدف التعرف على نقاط الخلل و العمل على تصحيحها، و نقاط القوة و العمل على تدعيمها"* [246].

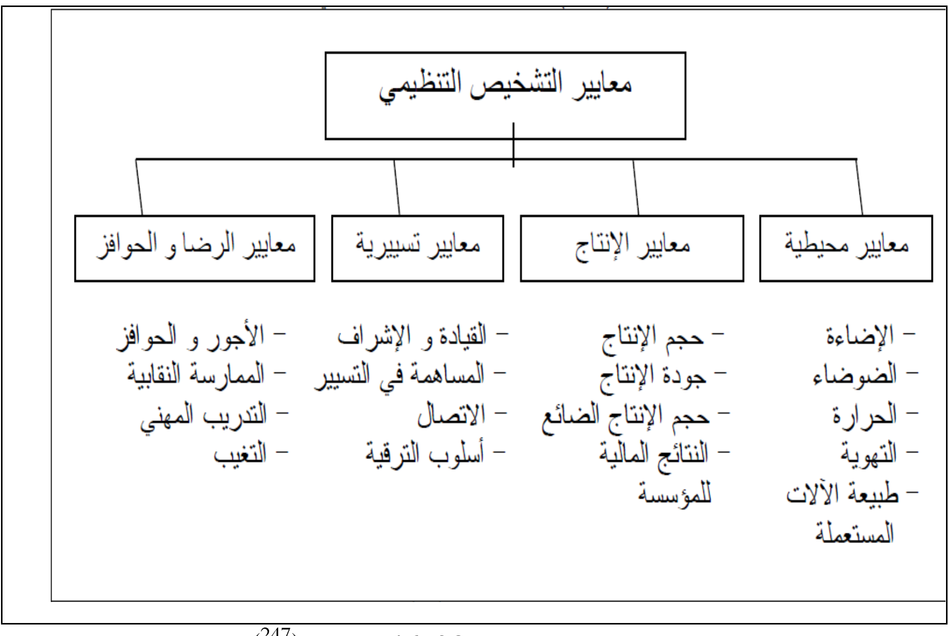
و قد اقترح بوفلجة أربعة معايير أساسية للتشخيص وفق المخطط التالي:

---

[245] Sarah Methven & An Dewaele, ***Introduction au Diagnostic Organisationnel avec un Partenaire***, http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_synthese_formation_diagnostic_organisationnel_avec_un_partenaire.pdf

[246] بوفلجة غياث، ***فعالية التنظيمات (تشخيص و تطوير)***، دار الغرب للنشر و التوزيع، 2003، ص 37.

شكل (4-5): معايير التشخيص التنظيمي



المصدر: بوفلجة غياث: ***فعالية التنظيمات***، ص 38-46 (بتصرف)[247].

تحتل مسألة القدرات التنظيمية ــــ على ضوء التعاريف المذكورة ــــ موقعا مركزيا في عملية التحليل مما يقتضي إمعان النظر فيها لتحديد ماهيتها و ضوابطها.

يقصد بالقدرة التنظيمية مختلف الإمكانيات الفعلية و الاحتمالية التي تؤهل المنظمة لتحقيق النجاعة المطلوبة لاسيما قدرتها على تحديد و بلوغ أهدافها بفعالية و ملاءمة و ديمومة عالية.

ينصب التحليل التنظيمي ابتداء على الموارد المتاحة بنوعيها المادي و غير المادي بغية تحديد مؤهلات النجاح و نقائص المنظمة و من ثم تقدير موقع المؤسسة و قدراتها على المواجهة التنافسية.

و يمثل دعم القدرات التنظيمية غاية العملية التشخيصية، و تتوزع هذه القدرات على عدة مستويات:

---

[247] اقتبسنا هذه المعايير من كتاب أ.د. بوفلجة غياث على سبيل الاستئناس لا غير رغم تحفظنا على هذا الترتيب غير المنضبط كلية.

* المستوى الفردي: تطوير القدرات الخصوصية لشخص أو عدة أشخاص في شتى المجالات الإدارية بواسطة عمليات التكوين المتواصل أو باللجوء إلى التدريب *Coaching* أو الرعاية *Mentoring*...

* المستوى التنظيمي: تطوير قدرة المنظمة على تحديد و بلوغ أهدافها بواسطة اعتماد سياسات تتعلق بالموارد البشرية، أو التكنولوجيات أو إعادة الهيكلة... بما يتلاءم و المقتضيات الداخلية و الخارجية...

* مستوى ما بين المنظمات: مواجهة التحديات التي تتجاوز القدرات الخاصة للمنظمة بفضل اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية أو تشكيل منظومة شبكية أو الانضمام إليها.

* المستوى المجتمعي: حيازة القدرة على مواجهة الضغوطات الحكومية أو المجتمعية بفضل اعتماد قوى ضغط خصوصية *Lobbying*.

و الشكل التالي يبيّن المستويات الأربعة لدعم القدرات التنظيمية:

شكل (4-6): المستويات المختلفة لدعم القدرات التنظيمية



إن دعم القدرات التنظيمية غاية و وسيلة في نفس الوقت، غاية تصبو كل منظمة إلى تحقيقها عبر رصد الوسائل و الإمكانيات اللازمة لذلك، و هو وسيلة تمكن المنظمة من تحديد خططها الإستراتيجية بغية التوفيق بين مقدراتها الداخلية (عوامل القوة و الضعف لديها) و بين

الفرص و المخاطر البيئية، كما يوضحه أقدم نموذج في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات (نموذج SWOT أو MOFF):

شكل (4-7): *مصفوفة Matrice SWOT*

	Utile **pour atteindre l'objectif**	***Néfaste*** **pour atteindre l'objectif**
التشخيص الداخلي Interne	عوامل القوة Forces	عوامل الضعف Faiblesses
التشخيص الخارجي Externe	الفرص Opportunités	التهديدات (المخاطر) Menaces

و قد أشار د. نبيل مرسي و د. أحمد سليم في كتابهما ***"الإدارة الإستراتيجية"*** إلى وجود عدة مداخل لإجراء التشخيص التنظيمي هي: مدخل الوظائف الإدارية، و مدخل وظائف المشروع، و مدخل سلسلة القيمة، و مدخل الموارد، و مدخل رأس المال المعرفي[248].

و تجدر الإشارة ــ تعقيبا على وجهة نظر الأستاذين مرسي و سليم ــ إلى أن مدخل الوظائف يندرج في صميم التحليل التنظيمي، بينما تشكل باقي المداخل المذكورة مناهج تحليلية مستقلة وحديثة نسبيا، لذلك ارتأينا إدراج المدخلين الأول و الثاني ضمن هذا المطلب و تأجيل الحديث عن المداخل الأخرى للمطلب اللاحق.

[248] د. نبيل محمد مرسي و د. أحمد عبد السلام سليم، ***الإدارة الإستراتيجية***، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 65.

1- مجالات التحليل التنظيمي

ينصب التحليل التنظيمي وفق المنظور الوظيفي على 1) العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)، و على 2) وظائف المؤسسة (التسويق، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية...)[249].

1-1- العمليات الإدارية

يهدف التحليل الإداري *L'Analyse Managériale* إلى الوقوف على مواطن القوة و التميّز و مظاهر القصور و الضعف في مختلف العمليات الإدارية بدءًا بعملية التخطيط و تحديد الأهداف الإستراتيجية و العملية، مرورا بعمليتي التنظيم و التوجيه وصولا إلى عملية الرقابة.

◄ بالنسبة لتشخيص عملية التخطيط يتعلق الأمر برسالة المنظمة و خططها الإستراتيجية و التاكتيكية و برامجها العملية، و مدى تفاعل عناصر المنظمة معها و مشاركتهم في تصميمها.

◄ أما تحليل التنظيم فيمس خصوصا الهيكل التنظيمي و مدى توازن التوزيع البشري على المستويات التدرجية، و تطابق الأدوار و المكانات ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة، إضافة إلى فحص أعباء العمل و سعة الإشراف و ما إلى ذلك من المحاور التنظيمية.

◄ و بالنسبة للتوجيه يتوجب دراسة أنماط القيادة و ممارسة السلطة في المنظمة و نظام الدافعية و فعالية الاتصال و أساليب توجيه و تجنيد الأفراد.

◄ و أخيرا يتعلق تحليل الرقابة بآليات و معايير قياس الأداء و أنظمة تحليل النتائج و الانعكاسات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية.

1-2- وظائف المؤسسة

يعتبر تشخيص وظائف المؤسسة مدخلا تقليديا للتحليل التنظيمي، و قد ظل هذا التشخيص تجزيئيا لوقت طويل، أي تشخيص كل وظيفة على حدة (التشخيص المالي، التشخيص التقني،

[249] لقد كان هنري فايول سباقا إلى إجراء هذا النوع من التحليل للمؤسسة في كتابه ***"الإدارة الصناعية و العامة"*** الصادر سنة 1916 حيث بين وظائف المؤسسة الست (التقنية، المالية، المحاسبية، التجارية، الأمنية و الإدارية) ثم تناول بالتحليل العمليات الإدارية الخمس (التنبؤ، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر و المراقبة).

التشخيص التجاري، التشخيص الاجتماعي...)، غير أن التطورات التي أسلفنا الحديث عنها فرضت مقاربة جديدة لتشخيص الوظائف ذات طابع اندماجي و تكاملي، أي تشخيص وظائف المؤسسة و علاقاتها ببعض.

هذه المقاربة تسمح من جهة بمعرفة عوامل القوة و الضعف لدى كل وظيفة و معرفة الاختلالات الكائنة في مسارات الأنشطة المختلفة و التدفقات الجارية بينها.

و تندرج عملية التحليل التنظيمي بشقيها الإداري و الوظيفي في إطار التشخيص الكلي للمنظمة و تتكامل معها، بمعنى ضرورة الاهتمام بدراسة العوامل المميزة للمنظمة من حيث الحجم و السن و التعداد البشري و الموقع الجغرافي و الانتماء الثقافي و غيرها من العوامل المحددة أو المساهمة في تحديد طبيعة المنظمة.

2- مراحل التحليل التنظيمي

تجرى عملية التحليل التنظيمي عبر مجموعة من المراحل المتكاملة وفق التسلسل التالي:

1) مرحلة التحضير و التحسيس و تحديد أهداف التحليل و خلق التوافق بشأنه؛
2) التفاوض بشأن المشاركات و تحديد المسئوليات؛
3) الاتفاق حول المعلومات المستهدفة و المناهج و الأدوات الواجب استخدامها في جمع المعلومات؛
4) جمع المعلومات؛
5) تحليل المعلومات و مناقشة النتائج لفهم عناصر القوة و عناصر الضعف؛
6) تحديد أولويات التغيير التنظيمي؛
7) تصميم البرامج العملية لدعم القدرات التنظيمية.

جدول (4-3): مراحل التحليل التنظيمي

مرحلة التحضير	-تحديد هدف أو غاية التشخيص -تحديد خصوصيات المنظمة -تجنيد الدعم و المشاركة في المنظمة
مرحلة الاختيارات	-اختيار المشخص (داخلي ــ خارجي) -توضيح الأدوار و تحديد المسئوليات -الاتفاق بخصوص المناهج و الأدوات -تحديد نطاق التشخيص -تحديد الوقت المناسب
مرحلة جمع المعلومات	-إجراء الاتصالات أو المقابلات -استخدام الأدوات (الاستبيانات...) -مراجعة أفراد المنظمة -الاطلاع على الوثائق اللازمة -تطويع الأدوات للاحتياجات الخصوصية - الحرص على الدقة و نوعية البيانات
مرحلة التحليل	-ترتيب البيانات و تنظيمها -استخدام الأدوات و الوسائل التقنية -استخلاص النتائج الأولية -مناقشة النتائج الأولية
مرحلة الاستنتاجات واتخاذ القرارات	-تحديد عناصر القوة و الضعف -تحديد أولويات التغيير التنظيمي -إعداد البرنامج العملي لدعم القدرات التنظيمية

3- أدوات التحليل التنظيمي

الأدوات المستخدمة في عملية التحليل التنظيمي كثيرة و متنوعة و من الصعب حصرها جميعا لاسيما و أنها في تطور و تزايد مستمرين، و قد حاولت بعض الهيئات المختصة إعداد دلائل منهجية لأدوات التحليل في شتى المجالات التنظيمية، و لعل أكثرها سعة و تنوعا ما أصدره المعهد الأطلنطي لتهيئة الأقاليم سنة 2005 فقد ضمنه أكثر من أربعين طريقة أو أداة تساعد متخذي القرارات في مختلف قطاعات النشاط على تجميع المعلومات، تنشيط فرق العمل، إجراء التحاليل، اتخاذ القرارات، صياغة الإستراتيجيات و المخططات العملية[250].

[250] IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires), ***Guide Méthodologique du Travail en Commun***, Avril, 2005 www.iaat.org www.sir-poitou-charentes.org www.atlantic-info.com

و نورد فيما يلي بعض أهم الأدوات التحليلية على سبيل المثال مع بيان خصوصيات كل أداة:

جدول (4-4): أدوات التحليل التنظيمي

الأداة	الخصوصيات
دورة حياة المنظمة (تستعمل لرسم صورة تاريخية عن تطور المنظمة)	تسمح باكتشاف (أو إعادة اكتشاف) تاريخ المنظمة و الوقوف على دوافع اتخاذ القرارات الهامة السابقة، و تتيح الاستفادة من التجارب (الايجابية و السلبية) السابقة.
نموذج الدوائر الثلاث (يستعمل لتحديد الاحتياجات المرتبطة بالسير التنظيمي الفعلي)	ضروري لأي مجهود تغييري، يستعمل كدعامة لتوضيح المفاهيم و توحيد المصطلحات، و يسمح بمعرفة أسباب المشكلات و إن تباينت دوائرها و من ثم يمكن إحداث تغييرات في مواقع مختلفة في المنظمة.
نموذج الحسكة (يستعمل لتحديد مستويات الأسباب المتعلقة بمشكلة معينة)	يمكن استعماله كتطبيق شخصي أو جماعي و يسمح بتحديد التغييرات الضرورية الواجب إحداثها، أو المشكلة أو المسألة الواجب معالجتها.
تحليل الفاعلين	يتم على مرحلتين: • تحديد الفاعلين • اتخاذ تدابير الفاعلين في نطاق بعدين اثنين: - قدرة الفاعل على التأثير على المنظمة - قدرة المنظمة على التأثير على الفاعل يمكن استخدامه لتحديد الفاعلين الواجب إقحامهم خلال فترة التغيير
التساؤل لماذا؟ لماذا؟ عن طريق تكرار السؤال لماذا يمكن الوصول إلى تعليلات عميقة لسير المنظمة	يمكن استعماله لاكتشاف الأسباب العميقة للمشاكل المستعصية، و كذلك للكشف عن القيم و القناعات المؤسسة لثقافة المنظمة.

Source: S. Methven & A. Dewaele, ***Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire, 2006***

المطلب الثاني

الاتجاهات الحديثة في التحليل التنظيمي

أدى الاهتمام المتزايد بالمشاكل التنظيمية باعتبارها حجر الأساس لتطور المنظمات و تصميم توجهاتها الاستراتيجية، أدى إلى ظهور عدد من المناهج المبتكرة التي تتسم جميعها بالطابع الاندماجي و التكاملي، أي أنها تعتني بتحليل المنظمة في أبعادها المختلفة وفق تصور نظمي بدل الاكتفاء بمجالات محددة و منعزلة، و نكتفي فيما يلي باستعراض أهم المناهج الحديثة للتحليل التنظيمي: 1) دوائر الجودة الشاملة، 2) تحليل سلسلة القيمة، 3) الهندسة الادارية أو الهندرة، و أخيرا 4) التحليل المعرفي و الخرائط المعرفية للمنظمة.

1- دوائر الجودة الشاملة

دوائر الجودة عبارة عن مجموعات محدودة العدد من الأفراد التابعين لنفس الوحدات التنظيمية (3 إلى 10 أفراد) يجتمعون بانتظام لتحديد و معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل.

بدأ العمل بهذه الدوائر في اليابان عام 1957 و انتقلت إلى أمريكا ثم إلى دول أخرى منذ نهاية السبعينيات، و قد عرفت انتشارا سريعا بحيث تجاوز عددها في 1977 مائة ألف دائرة[251].

و تشكل دوائر الجودة إطارا للمشاركة الجماعية في إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد المشاكل و المخاطر التي يتعرض لها عمل الوحدة أو المنظمة، و اقتراح تغييرات و حلول مناسبة تضمن أقصى إرضاء ممكن للزبائن.

و يقصد بالجودة الشاملة طريقة إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل بفضل تحسين محددات النجاعة و تطوير المسارات الإنتاجية و الارتقاء بنوعية المنتجات أو الخدمات بشكل دائم، كل ذلك في سبيل إرضاء الزبون في نهاية المطاف.

تحقيق هذه الأهداف يتطلب إعادة النظر العميقة و المستمرة في مسارات العمل و التجديد المتواصل لمناهج التصميم و الإنجاز و الرقابة، مما يتطلب إجراء تحاليل دقيقة لكل تلك المجالات،

---

251 Brilman J., ***L'Entreprise Réinventée,*** P. 43.

لذلك اعتبرنا عمل دوائر الجودة من قبيل النشاط التحليلي الواجب إدراجه ضمن مناهج و أدوات التحليل التنظيمي.

1-1- تنظيم دوائر الجودة

يقوم تنظيم دوائر الجودة على مجموعة من المبادئ الهادفة إلى ضمان حسن سير عملها، و قد عرض *Bernard Monteil* في كتابه *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité* الصادر سنة 1983، أهم المبادئ في النقاط التالية:

1) وجوب توفر الدافعية و المشاركة لكل أعضاء الفريق و تشجيع ذلك بواسطة منح حرية الانضمام و المبادرة و توفير أجواء عمل مرحة و محفزة للأفراد؛

2) المراهنة على المشاركة الطوعية و الثقة لنجاح عمل الدوائر، بحيث لا يعتبر أي عضو نفسه مرغما على القيام بالعمل ضمن الفريق أو بمعالجة قضايا معينة؛

3) ترقية روح الانفتاح و الإبداع عن طريق تحسيس أعضاء الفريق بأهمية أفكارهم و قابليتها للتنفيذ، و من ثم شحذ ذكاء كل الأفراد و دفعهم لاقتراح حلول جديدة و مبتكرة؛

4) الحفاظ على ديناميكية فريق العمل بواسطة تحميل مسئولية التنشيط لذوي المؤهلات، و تحديد أهداف واضحة للفريق خلال مختلف المراحل و الأطوار، و الحفاظ على عدد محدود من الأعضاء؛

5) إدماج الدوائر في السير الاعتيادي للمؤسسة و ذلك بالتنسيق بين أعمال الدوائر و أعمال الوظائف الإدارية للمؤسسة و توفير الوسائل اللازمة لسير الدوائر؛

6) الحرص على تكوين أعضاء الدوائر و تطوير مؤهلاتهم لاسيما قبل انطلاق نشاطاتها ضمانا للسير الحسن و التحكم الفعال في مسارات معالجة المشاكل؛

7) تشجيع التبادل ما بين الدوائر بما يسمح بالاستفادة من الخبرات المكتسبة من طرف بعض الفرق و ذلك بواسطة تنظيم لقاءات دورية بشكل مستمر.

1-2- سير العمل في دوائر الجودة

تنظم الفرق اجتماعات منتظمة تدوم ساعة إلى ساعتين و يشرف على إدارتها منشط، يناقش خلالها أعضاء الفريق الآراء و الأفكار الهادفة إلى تحديد المشاكل و الأخطار المرتبطة بأداء العمل.

و يتوجب إدراج عمل الدوائر في إطار التفكير الإستراتيجي الطويل المدى للمؤسسة على اعتبار أنه بإمكان الدوائر تحديد المشاكل التي تعيق سير المؤسسة بشكل استباقي.

تدرس الدوائر مختلف المشاكل سواء ما تعلق منها بجودة المنتجات أو الخدمات أو بمشاكل الأمن أو بمعنويات الأفراد أو المشاكل البيئية... على ألا تتجاوز تدخلات الدوائر حدود اختصاصها.

تلجأ الدوائر إلى استخدام ما تراه مناسبا من الأدوات و الوسائل الخاصة بتحليل و معالجة المشاكل.

1-3- خطوات التحليل و المعالجة

لضمان نتائج إيجابية تعتمد دوائر الجودة طريقة عمل تتشكل من الخطوات التالية:

أ) تحديد المشاكل

يقوم الأعضاء بإعداد جرد لمختلف المشاكل ثم ترتيبها حسب درجة الأولوية، و يتم تحديد هذه الأولويات بالاستناد إلى معيارين: الأهمية الذاتية التي يمنحها الأعضاء للمشاكل و الأهمية التقنية و الاقتصادية التي تبرزها المعطيات الموضوعية.

ب) التحليل

يجري أعضاء الفريق مراجعات ميدانية و مقابلات مع العمال و المصالح الإدارية المعنية للتأكد من صواب التحاليل، و يمكنهم استدعاء أشخاص آخرين للإدلاء بآرائهم و عرض ما لديهم من معلومات و تصورات تمكن الفريق من إنجاز تشخيص دقيق لأسباب المشاكل.

ج) المعالجة

يقترح أعضاء الفريق أكبر قدر ممكن من الحلول التي يجري بعد ذلك مناقشتها و ترتيبها و تقييم مدى فعاليتها، للتوصل إلى اختيار الحل أو الحلول المناسبة في إطار برنامج عملي.

د) المتابعة و المراقبة

يتابع أعضاء الفريق مجريات تنفيذ البرنامج و ما قد تعترضه من عقبات، كما يمارسون عملية الرقابة على النتائج المحصلة بواسطة أدوات خصوصية مثل جدول القيادة، و بإمكانهم، إن اقتضى الأمر، تحديد مؤشرات لتسهيل عملية المراقبة.

2- تحليل سلسلة القيمة

ظهرت نظرية تحليل القيمة أو سلسلة القيمة لمايكل بورتر في منتصف الثمانينات، و هي تهدف إلى اكتشاف مصادر المزايا التنافسية على اعتبار أن المنظمة عبارة عن سلسلة من العمليات التي تضيف قيمة إلى السلع و الخدمات التي تعرضها على الزبائن.

يشكل هذا التحليل خطوة أساسية مسبقة لتحديد التوجهات الإستراتيجية الواجب اعتمادها حتى يتسنى للمؤسسة دخول معترك اللعبة التنافسية عن إدراك لمواقع القوة لديها أي مزاياها التنافسية.

و يقصد بالميزة التنافسية وفق هذا الطرح الكفاءات الحاسمة (عوامل النجاح) التي تحوز فيها المنظمة تحكما أكبر من منافسيها، و يقسم بورتر هذه المزايا إلى نوعين: القدرة على تخفيض التكاليف و القدرة على إنتاج سلع و خدمات متميّزة مقارنة بالمنافسين.

و لتحديد المزايا التنافسية تقوم المنظمة بالتحليل المنظم و الفحص الدقيق لكل وظائفها و للتفاعلات القائمة بين الوظائف، لذلك قسم بورتر عمليات المنظمة إلى مجموعتين:

1) الأنشطة الرئيسة: هي تلك التي تساهم بصفة مباشرة في إنتاج السلع أو توفير الخدمات، و تشمل اللوجستية أو الإمداد الداخلي، الإنتاج و التصنيع، الإمداد الخارجي، التسويق و البيع، و خدمات ما بعد البيع.

2) الأنشطة الداعمة: هي تلك التي تعتبر مساعدة للأنشطة الرئيسة و تضم البنية القاعدية للمنشأة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي و التموين أو المشتريات.

شكل (4-8): سلسلة القيمة لمايكل بورتر

الأنشطة الداعمة
البنية القاعدية للمنشأة
تسيير الموارد البشرية
التطوير التكنولوجي
التموين

الأنشطة الرئيسة
الإمدادات الداخلية
الإنتاج و التصنيع
الإمدادات الخارجية
التسويق و البيع
خدمات ما بعد البيع

هامش
الربح

و يهدف هذا التحليل إلى اكتشاف سبل أداء الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بما يؤدي إلى إنتاج سلع أو خدمات متميّزة، و من ثم تتوصل المؤسسة إلى تحقيق مزاياها التنافسية، كما يسمح تحليل القيمة بالتعرف على الموارد و الكفاءات التي يتوجب على المنظمة تطويرها حتى تضمن قدرة تنافسية أكبر.

و تطبق منهجية تحليل القيمة على تصميم المنتجات أو الخدمات و على الاستغلال الأمثل للأنظمة (المنتجات، الإجراءات، التنظيم...) بغية تحقيق أكبر رضا ممكن لدى المستعملين بأقل كلفة ممكنة، فمن خلال التحليل المفصل للقيمة في كل مرحلة من مراحل الدورة الإنتاجية (التصميم ــ الإنتاج ــ التوزيع) يتم التعرف على أجزاء المنتج أو الإجراء الأكثر ملاءمة لكل مرحلة، مما يؤدي إلى إعادة نظر مستمرة في المسار الإنتاجي و في الهيكلة التنظيمية.

3- الهندسة الإدارية أو الهندرة

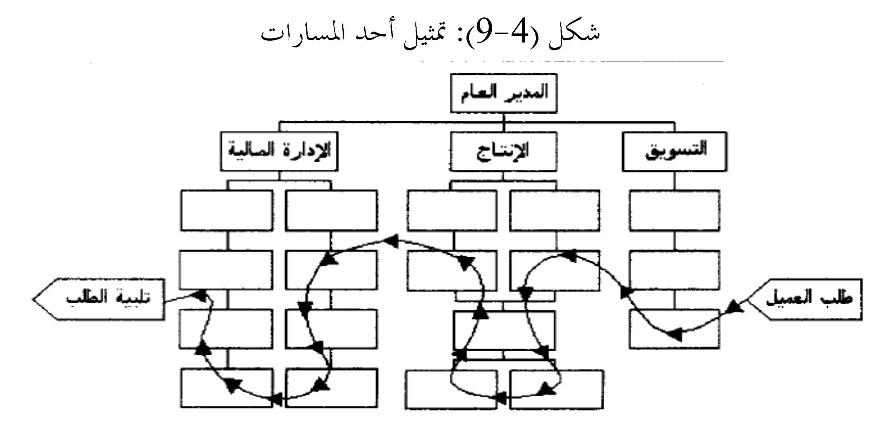
ظهرت الهندسة الإدارية أو الهندسة التنظيمية في مطلع التسعينيات على يدي *M. Hammer & J. Champy* لتطرح نفسها كبديل شامل و متعدد الأبعاد لمواجهة التحديات المتراكمة، و قد عرّف مبتكرا الهندسة الإدارية هذه الطريقة بقولهما: *"هي إعادة نظر أساسية و*

إعادة تصميم شاملة للمسارات العملية بغية تحقيق تحسينات جذرية في الأداءات الحرجة المتمثلة في التكاليف، الجودة، الخدمة و السرعة" (252).

أهم ما يميّز الهندسة الإدارية هو الانتقال من منطق الإدارة بالوظائف الذي ساد المنظمات ردحا طويلا من الزمن إلى منطق جديد هو الإدارة بالمسارات أو العمليات، و هي نقلة نوعية هامة تخرج الإدارة من الانغلاق الوظيفي إلى الاندماج و تسهيل التدفقات بين مختلف المواقع التنظيمية.

و يقصد بالمسارات *Les Processus* سلسلة النشاطات الإدارية المترابطة التي تُحوّل مدخلات العمل إلى مخرجات، و لهذه المسارات منحى اعتراضي لتدفق النشاطات ينطلق من المنتهى *(Aval)* إلى المبتدأ *(Amont)* كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-9): تمثيل أحد المسارات



المصدر: خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة الثالثة ــ العدد السادس (مارس 1995)، ص 2.

و يميّز *R.L. Manganelli & M.M. Klein* بين ثلاثة أنواع من الأنشطة في كل مسار(253):

1) الأنشطة العالية القيمة: هي تلك التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة من منظور العميل بما يجعله مستعدا لدفع المقابل في سبيلها؛

---

252 M. Hammer & J. Champy, ***Le Reengineering***, éd. Dunod, 1993, P. 41.

253 Manganelli R.L. & Klein M.M., ***The Reengineering Handbook : A step-by-step Guide to Business Transformation***, Amacon, 1994.

2) الأنشطة الروتينية: هي تلك التي تتم بشكل تلقائي و مألوف يوميا أو باستمرار بما يعطي للعمل في مختلف المواقع حركية مستمرة؛

3) الأنشطة الرقابية: هي عبارة عن عمليات ضرورية لمتابعة و مراقبة الأنشطة الروتينية و تسهيل تدفقها عبر مختلف المواقع التنظيمية.

3-1- أهداف الهندسة الإدارية

يمكننا إختصار الأهداف الجوهرية التي تصبو إليها الهندسة الإدارية في النقاط التالية:

أ) التخلص من القواعد و القوانين العتيقة التي تحكم و تؤطر العمليات الإدارية و التي أضحت تشكل عامل كبح للأنشطة و سببا لضآلة الأداء، و تبني مناهج متطورة و ثورية لا تقتنع بالإصلاح و الترقيع و إنما تعيد البناء من جديد و من الصفر بشكل شامل و عميق بغية الوصول إلى نتائج و تحسينات خارقة.

ب) و السبيل إلى تحقيق النتائج الخارقة هو الحرص على تحقيق المستوى الأمثل من تدفق العمل عبر إعادة رسم الخريطة الكلية للمسارات و تحديد المعايير الدقيقة لقياس النتائج الكلية للعمل.

ج) تهدف الهندسة الإدارية إلى التركيز على العملاء و السعي الدؤوب إلى معرفة احتياجاتهم و تلبية رغباتهم من خلال ضمان أربعة مؤشرات أساسية: الكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة.

جدول (4-5): مقارنة بين الهندسة الإدارية و مناهج التغيير الأخرى

	الهندرة Reengineering	التحجيم Rightsizing	إعادة الهيكلة Restructuring	إدارة الجودة الشاملة TQM	الميكنة Automation
الفروض محل البحث	كل شيء	حجم العمالة	العلاقات بين المستويات الإدارية	متطلبات العملاء	التطبيقات التقنية
نطاق التغيير	العملية الإدارية	العمالة والمهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة للقمة	النظم
التركيز	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	الإجراءات
أهداف التغيير	خارقة وسريعة	تراكمية	تراكمية /تدريجية	تراكمية / تدريجية	تراكمية /تدريجية

المصدر: خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، السنة الثالثة ـــ العدد السادس (مارس 1995)، ص 4.

3-2- منهجية إعادة الهندسة

تتضمن عملية إعادة الهندسة مجموعة من المراحل العملية المتشكلة بدورها من مهام و خطوات مرحلية متتابعة، على النحو التالي:

أ) مرحلة التحضير

تتطلب عملية الهندسة الإدارية إجراء تحضيرات أولية تتمثل خصوصا في حشد و تعبئة الإمكانيات اللازمة و تنظيمها بما يضمن حسن سير العملية، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أولا: إدراك المشكلة المطروحة: تلجأ المنظمة إلى الهندسة الإدارية نتيجة حصول تغيرات داخلية أو خارجية (السوق، التكنولوجيا، الهيكلة التنظيمية...) أو الإحساس بإمكانية حصول مشاكل مستقبلية، مما يخلق رغبة لدى الإدارة لمواجهة هذه المستجدات.

ثانيا: تحقيق التوافق: تتطلب الهندسة الإدارية حصول التوافق لدى الجهاز الإداري للمنظمة بضرورة إجراء العملية، و السعي إلى إشراك كل المعنيين و إقحامهم في مجريات البحث عن الأفكار الجديدة و اقتراح حلول و طرق عمل مبتكرة.

ثالثا: تدريب و تحسيس فريق العمل: قبل الشروع في العمل يتوجب إعداد الفريق للقيام بمهامه على أحسن وجه و ذلك بإجراء دورات تدريبية خاصة تهدف إلى توضيح أساليب العمل و تمكين أعضاء الفريق من التحكم في بعض الأدوات أو التقنيات و الاتفاق على لغة عمل مشتركة، و بالإمكان أيضا دراسة بعض التجارب أو الحالات الهندسية.

ب) مرحلة التحديد

تتضمن هذه المرحلة بدورها مجموعة خطوات حاسمة تتمثل في تحديد العملاء و العمليات و الأنشطة إضافة إلى تحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه و مؤشرات قياسه.

أولا: تحديد العملاء: تعتبر معرفة العملاء و احتياجاتهم مسألة جوهرية في عملية الهندسة الإدارية على اعتبار أنها تصبو أساسا إلى إرضاء هؤلاء العملاء، و تحديد طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمنظمة و البحث من ثم عن كيفية ترقية هذه العلاقة.

ثانيا: تحديد المسارات و الأنشطة: تحدد مختلف المسارات و كذلك الأنشطة المكونة لكل مسار بدقة متناهية، و البحث عن أوجه و طبيعة الارتباط و التفاعل بين عناصر المسارات و الأنشطة (مستخدمين، تجهيزات، معلومات...)، بغية التحكم في سير العملية الهندسية.

ثالثا: تحديد معايير القياس: لكي يتسنى للقائمين بالعملية إجراء التقييم الموضوعي للنتائج يتوجب تحديد معايير أو مؤشرات تسمح بقياس الأداء، مثل الوقت الذي تستغرقه عملية معينة، نسب التلف أو الإنتاج المعيب و غيرها من المقاييس، على أن تستوعب كل جوانب الأداء.

رابعا: تحديد الخرائط التنظيمية و اللوجستية: تحدد هذه الخرائط الأشكال التنظيمية المناسبة على ضوء الفحص الأولي الناتج عن الخطوات المرحلية السابقة، و كذلك الموارد اللازمة لكل مسار، و إجراء مقارنات تاريخية أي مقارنة الوضعية الحالية بالوضعيات السابقة.

خامسا: تحديد أولويات الهندسة الإدارية: تحدد أولويات العملية الهندسية على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها: ثقافة المنظمة و رسالتها، تصورات الإدارة العليا، الإمكانيات المتاحة و أخيرا الأهداف الجوهرية للعملية.

ج) مرحلة الرؤية

في هذه المرحلة يتم تكوين رؤية كاملة عن كيفية إنجاز التغيير الخارق، و فيها ينتقل الفريق من التصورات المجردة إلى التصميم العملي عبر عدد من العمليات:

أولا: فهم تركيبة المسارات: استيعاب التركيبة الشاملة للمسارات و للأنشطة الفعلية و لتفاعلاتها مع المؤثرات الخارجية و ما تتطلبه من تعديلات في المسارات أو استحداث أنشطة جديدة، هو السبيل إلى التحكم في عملية الهندسة الإدارية.

ثانيا: فهم مختلف التدفقات: إن النشاط العام للمنظمة عبارة عن شبكة معقدة من التدفقات المختلفة الأجناس: معلوماتية، مادية، تفاعلية...، و عليه يتوجب إدراك صيرورة العمل و المراكز الفعالة فيه كمراكز اتخاذ القرارات أو إجراء الفحوصات أو تسهيل الاتصالات أو غيرها، لذلك من الضروري تصميم مصفوفة لتحديد المواقع الحساسة (المادية و المعلوماتية) و المواقيت اللازمة لسير مختلف التدفقات.

ثالثا: تحديد الأنشطة العالية القيمة: يتم تمييز الأنشطة العالية القيمة عن غيرها من الأنشطة من أجل حشد مجهودات كبرى لدعمها و تعزيز أدائها.

رابعا: قياس أداء الأنشطة: يقوم فريق الهندسة الإدارية بقياس أداء مختلف المسارات ثم مقارنتها بأداء منظمات أخرى (لاسيما المنظمات الرائدة في قطاع النشاط) بواسطة المقارنة التنافسية (التفوق المقارن أو تقييم الأداء التنافسي *Benchmarking*)، و التعرف بالتالي على أسباب الاختلالات و محددات الأداء و فرص التحسين المتاحة.

د) مرحلة الحلول

ينبغي التمييز ـــ في هذا المستوى من التحليل ـــ بين الحلول التقنية و الحلول الاجتماعية:

أولا: الحلول التقنية: تصمم الحلول التقنية عبر مجموعة الخطوات التالية:

–فحص العلاقات بين مختلف الأنشطة و إجراء التعديلات اللازمة لإحداث التفاعلات الإيجابية بينها، و الارتقاء بهذه العملية إلى مستوى المسارات لتحسين الأداء الكلي.

–فحص نظام المعلومات و تحديد المواقع الحساسة لتدفق المعلومات (التخزين، المعالجة، الاسترجاع...) مع الحرص على ضرورة التخلص من المعلومات غير اللازمة التي تشغل النظام و تثقله.

–تبسيط مجرى المسارات العملية بغية إزالة التعقيدات الموجودة في أنظمة التشغيل و دمج الأنشطة أو العمليات مع بعضها و التخلص كذلك من الأعمال الزائدة.

–إعادة تصميم النظام الإداري بما يحقق مركزية أقل و اندماجا كليا لمهام الرقابة في مسار الأنشطة و ذلك بواسطة تقليص مجال الأخطاء و توسيع نطاق الاستقلالية لمختلف العملاء (موردين، مناولين...إلخ.).

ثانيا: الحلول الاجتماعية: يتعلق الأمر في هذا المجال بضرورة مراعاة الأبعاد الإنسانية و الاجتماعية لعملية الهندسة الإدارية بغية خلق التوافق بين مقتضيات التغيير التقني و التغيير البشري، عن طريق:

–إجراء التغييرات اللازمة في مواقع الأفراد و أدوارهم و مسئولياتهم بما يؤهلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه.

–الاهتمام بتشكيل فرق العمل من حيث التجانس و توافر الكفاءات و المهارات اللازمة و بعث روح التضامن و العمل الجماعي، إضافة إلى برمجة فترات تدريبية على ضوء الاحتياجات المسجلة.

–إعادة تصميم الهيكل الإداري للمنظمة بما يتناسب و المتطلبات الجديدة للعمل بحيث تزال الحواجز بين التنظيم الرسمي و المظاهر غير الرسمية، و تقلص المستويات الإدارية الوسطى.

–التركيز على الكفاءات و الخبرات في تحديد مواقع الأفراد و تحميلهم المسئوليات و الأدوار، و إرساء دعائم نظام تحفيزي جديد يستجيب لمتطلبات العمل المرتكز على المعارف و الكفاءات.

هـ) مرحلة التحول

تهدف هذه المرحلة إلى وضع التصاميم و التدابير المحددة موضع التنفيذ و متابعة ذلك ميدانيا للتأكد من السير الفعال للتغييرات و التحولات المتخذة في سياق الهندسة الإدارية، و يتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات:

–يجري اختبار النظام الجديد (مجموع التغييرات) بواسطة فريق آخر غير الفريق الأول للتأكد من صلاحيته.

–يتولى الفريق الجديد بالتعاون مع الإدارة العليا للمنظمة تقييم أداء الأفراد و اتخاذ القرارات اللازمة لتعديل الوضعيات غير المرضية كاقتراح برنامج تدريب، إحداث تغييرات للمواقع بواسطة الإحلال أو إعادة التوزيع.

–الشروع في تشغيل النظام الجديد في ظل تكثيف جهود المتابعة و تجنيد كل الطاقات المتوفرة لإنجاح المشروع، و يتم خلال هذه الخطوة إجراء التعديلات اللازمة إن اقتضى الأمر.

4– التحليل المعرفي و الخرائط المعرفية للمنظمة

تعود بدايات استخدام الخرائط المعرفية إلى عقد السبعينيات الذي شهد صدور عدد من المؤلفات المتخصصة في هذا الشأن[254]، و لو أنه ينسب أصالة إلى عالم النفس الأمريكي *Edward Chace Tolman* (1886–1959) الذي أجرى أبحاثه حول تنقل الجرذان داخل متاهات و سلوكياتها في وضعيات التعلم، مكنته من نشر دراسة هامة سنة 1948 تحت

254 Axelrod R.(dir.), ***Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites***, Princeton, NJ: Princeton University Press 1976

Bougon, M. G. et al., ***Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra***, *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 1977

Eden, C. et al., ***Thinking in Organizations***, London: Macmillan. 1979

عنوان « *Cognitive Maps in Rats and Men* » تعتبر بمثابة قاعدة انطلاق لدراسات التحليل المعرفي.

الخرائط المعرفية هي أدوات تسمح بإجراء النمذجة البيانية ***Modélisation graphique*** لتمثلات، معتقدات أو معارف شخص أو مجموعة أشخاص حول موضوع معين، و يكمن المبدأ الأساسي لهذه الطريقة في استخلاص مجموع التأكيدات المتعلقة بموضوع ما انطلاقا من خطاب شفهي أو كتابي، فردي أو جماعي، و البحث من خلال ذلك عن الروابط الموجودة بين مختلف المفاهيم، هذه التأكيدات يتم رسمها في سلاسل مركبة من مفاهيم مترابطة فيما بينها لتشكيل الخريطة المعرفية.

و يرى *Pierre COSSETTE* أن الخريطة المعرفية، بوجه عام، هي صورة يرسمها الباحث لتمثيل تأكيدات فاعل معين، تتكون من عنصرين هما: المفاهيم (تتمثل غالبا في متغيرات) و روابط (علاقات سببية) تجمع بين بعض هذه المفاهيم[255].

تعددت استخدامات الخرائط المعرفية نظرا لتعدد تخصصات المهتمين و المستعملين لهذه الأداة، و من ثم تباينت مجالات و أهداف استخدامها، و يمكننا حصر أبرزها في النقاط التالية:

–معاينة سير تدفقات المعلومات بين الأشخاص؛

–تنظيم، إعادة تنظيم و تمحيص الأفكار و الآراء التي يتم تجميعها من أجل تحليل و هيكلة المعلومات، و تحديد العلاقات بين المواقع الأساسية؛

–ترقية أنظمة تسيير المعارف؛

–إنتاج و عرض المعلومات بطرق جيدة.

و في مجال الدراسات التنظيمية نقف أمام اتجاهين بارزين لاستخدام الخرائط المعرفية:

◄ الاتجاه الأول يمثله *Eden* و معاونيه الذين يعتبرون الخريطة المعرفية تقنية يستخدمها الاستشاريون في سياق اتخاذ القرارات، و عليه تشكل هذه الخريطة أداة استشارية أهم بكثير (في نظر هؤلاء) من الطرق التقليدية لاتخاذ القرارات كالبرمجة الخطية و المحاكاة بواسطة الحاسوب.

---

[255] Cossette P., ***Les cartes cognitives au service de l'étude de l'organisation,*** in Cossette P. (dir.), ***Cartes cognitives et organisations,*** Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

و في هذا الصدد أورد *Eden* التعريف التالي: *"الخريطة المعرفية هي أداة تفاوض تسهل عمليات التفكير و اتخاذ القرارات"* [256].

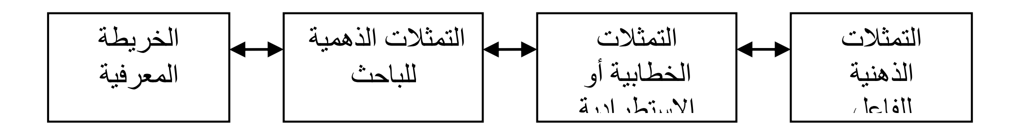
◀ الاتجاه الثاني يقوده كل من *Bougon* و *Weick* و آخرون ممن يعتبرون الخريطة المعرفية وسيلة لتمثيل نموذج عام للحصول على المعرفة، بمعنى أن الخريطة التي يتولى الباحثون إعدادها تمثل الهيكل الابستمولوجي الذي يمكن الفرد من تنظيم خبراته؛ و عليه فإن الخريطة المعرفية وفق هذه المقاربة هي الوسيلة التي تسمح للمشاركين باستخلاص المعرفة المتمثلة في شكل نموذج خصوصي انطلاقا من معايشتهم الشخصية في المنظمة[257].

و يعتمد التحليل المعرفي على عدة طرق أهمها: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، شبكة الجرد، البحث الوثائقي، و غيرها...[258]، و لكل طريقة مزاياها و نقائصها، و الاختيار بينها يرتكز على التوجهات الابستمولوجية للباحث، أهداف البحث أو التحليل و السياق العام الذي يندرج ضمنه.

و أيا كانت الطريقة المعتمدة فإن الغاية من إجراء هذه العملية هي صياغة تمثل يعبر في شكل رسم بياني عن تمثلات الفاعل حول الواقع أو الحادث موضوع الدراسة، و عليه فإن الخريطة المعرفية هي تمثل الباحث لتمثلات الفاعل أو الفاعلين *C'est la représentation du chercheur des représentations du ou des sujet(s).*

و الشكل التالي يوضح هذا التصور:

شكل (4-10): الخريطة المعرفية باعتبارها تمثلا للتمثلات



Source : Gendre-Aegerter, 2008

[256] Cossette P. et Audet M., ***Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?,*** in Cossette P. (dir.), ***Cartes cognitives et organisations,*** Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

[257] Op. Cit.

[258] Cossette P., ***La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'œuvre d'une nouvelle approche,*** M@n@gement, 11 :3,2008, P. 259-281**.**

يميّز عادة بين مستويين للتحليل المعرفي: المستوى الفردي حيث تتم صياغة الخريطة المعرفية على أساس التمثلات الذهنية لشخص واحد، أما المستوى الجماعي فهو نمذجة التمثلات الذهنية لعدة أشخاص حول موضوع معين.

تتركب الخريطة من عنصرين أساسيين: العقد *Les noeuds* و السهام *Les flèches* التي تعبر عن روابط تجمع بين عدد من المفاهيم (المتغيرات)، هذه المفاهيم هي الكلمات التي يستعملها الفاعل المستجوب في خطابه، أما السهام فهي روابط أو علاقات سببية يربط بها الفاعل بين مختلف المفاهيم[259].

المبحث الرابع
مناهج التحليل الوظيفي

يمثّل هذا المبحث بيت القصيد في هذه الدراسة المطوّلة، لكوننا سنتعرض خلاله للمناهج الجديدة لتحليل و توصنيف الوظائف، و سوف نركز على إبراز المناهج المبنية على منطق الكفاءات باعتبارها تشكل ثورة في نظم التحليل الوظيفي، و سبيلا إلى ترقية و تطوير نظم الإدارة البشرية.

و هذه المناهج من الكثرة بحيث يصعب علينا حصرها جميعا، مما دفعنا إلى إيراد أهم المناهج المبتكرة في مجال تحليل الوظائف و التي تشكل مرتكزات أو منطلقات للمناهج و الأدوات التحليلية الخصوصية، أي تلك التي تبنتها بعض الحكومات أو المنظمات و هي في أصلها عبارة عن صيغ مقتبسة أو مطوّرة عن المناهج التي سنوردها في هذا المبحث.

---

[259] Gendre-Aegerter D., 2008, ***La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive***, Thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse).

المطلب الأول
التجارب الأمريكية لتطوير مناهج تحليل مناصب العمل

أبدت العديد من الهيئات الحكومية و المنشآت الاقتصادية الأمريكية اهتماما كبيرا بتطوير مناهج التحليل الوظيفي، و قد ترتب عن هذا الاهتمام ثراء الرصيد الفكري المتعلق بدراسة العمل و تراكم مجموعة كبيرة من المناهج العملية لتحليل و توصيف مناصب العمل.

أورد *W.J. Rothwell & H.C. Kazanas* في كتابهما *Planning and Managing Human Resources* عددا من هذه المناهج نشير إليها بإيجاز[260]:

1- التحليل الوظيفي لمناصب العمل *Functional Job Analysis (FJA)*

استعملت هذه الطريقة لأول مرة من طرف القوات الجوية الأمريكية ثم انتشرت في القطاع العام، و من أهم خصائصها:

-تميّز هذه الطريقة بين حصيلة العمل (النتائج) و بين ما يفعله العمال من أجل الحصول على النتائج (الإجراءات، السلوكيات، طرق العمل...)؛

-تشمل طرق العمل كل من عمل الأشخاص و البيانات و الأشياء؛

-كل عمل يتضمن استعمالا للأشخاص و البيانات و الأشياء؛

-بالرغم من إمكانية وصف السلوك و النتائج بطرق متعددة إلا أن عددا محدودا من الوظائف يجري إقحامها في العملية؛

-الوظائف المنجزة و المتعلقة بالأفراد و البيانات و الأشياء يمكن ترتيبها ضمن تصنيف ينطلق من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا.

تستخدم طريقة *FJA* سبعة مقاييس لوصف ما يقوم به العامل في الوظيفة:

---

260 Rothwell W.J.& Kazanas H.C., ***Planning and Managing Human Resources: Strategic planning for personnel management,*** 2nd edition, HRD Press, 2003, Pp. 73-78.

1. الأشياء، 2. المعلومات، 3. الناس، 4. إرشادات العامل
5. المنطق، 6. الرياضيات، 7. اللغة.

ويوجد لكل مقياس عدة مستويات مرتبطة بمهام محددة.

يشكل التحليل الوظيفي لمناصب العمل مرتكزا أساسيا للكثير من أنظمة الموارد البشرية رغم ما تعرض له من انتقادات ممن يرون أنها طريقة مكلفة و أنها تعتمد على توصيفات لفظية علاوة على أنها تصلح خصيصا للأعمال اليدوية.

2- استبيان تحليل الوضعية The Position Analysis Questionnaire (PAQ)

هو أداة لتحليل الوظائف مجهزة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بخصائصها البشرية، وتحتوي على 195 عنصر وظيفي تمثل بأسلوب شامل التصرفات البشرية ذات العلاقة بالعمل، وهذه العناصر موزعة على ست فئات:

-الحصول على المعلومات (أين و كيف يحصل العامل على المعلومة المستخدمة في تنفيذ عمله)؛

-المسارات العقلية (أساليب التفكير، اتخاذ القرارات، التخطيط، و أنشطة معالجة المعلومات المستخدمة في تنفيذ العمل)؛

-مردودية العمل (الأنشطة المادية التي ينفذها العامل و بأي تجهيزات)؛

-العلاقات مع الآخرين (العلاقات الضرورية مع الآخرين في إطار تنفيذ العمل)؛

-سياق العمل (السياق المادي أو الاجتماعي الذي ينفذ فيه العمل)؛

-خصائص أخرى للعمل (الأنشطة و الظروف و الخصائص غير هذه المذكورة أعلاه و اللازمة لتنفيذ العمل).

يجري تحليل مناصب العمل بالاعتماد على هذه العناصر و باستخدام سلم ذي ستة مستويات تقييمية.

عرفت هذه الطريقة انتشارا واسعا بسبب ما تمتاز به من إمكانية المقارنة بين النتائج المحصل عليها في منظمات مختلفة، و كذلك ترميز الأجوبة مما يسهل معالجتها آليا.

3- استبيان توصيف الوضعية

The Position Description Questionnaire (PDQ)

هذه الطريقة من ابتكار *Control Data Corporation* و هي واسعة الاستعمال لكونها تستجيب بسهولة للتقدير الكمي للنتائج و من ثم معالجتها آليا، غير أنها مكلفة كثيرا لاسيما عندما تصمم وفقا للشروط الخصوصية للمنظمات.

4 نظام مصفوفة معلومات العمل

The Job Information Matrix System (JIMS)

هي مقاربة تحليلية جديدة ساهم في بلورتها التطور المذهل لأنظمة المعلومات الإدارية، غير أنها لا تصلح لكل الوظائف، و يقوم هذا النظام على أساس تجميع المعلومات المتعلقة بأداء العمل: ما يفعله العامل أثناء العمل، الوسائل و الأدوات التي يستعملها، ما الذي ينبغي أن يعرفه العامل، ما هي مسئوليات العامل و ما هي الظروف التي يعمل فيها ؟

هذه الطريقة يمكن أن يتولى تنفيذها مراقبون و/أو العمال المعنيون.

5- مقاربة تحليل عناصر العمل *The Job Element Approach*

صمّم هذه الطريقة الدكتور أرنست بريموف *Dr. Ernest Primoff* لمساعدة مستخدمي الوظيفة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، و يقصد بالعنصر أحد مكونات (جزء) المعرفة، الكفاءة، المؤهلات أو الخاصية الشخصية المرتبطة بنجاح العمل.

في البداية اقترح بريموف 62 عنصرا تتعلق كلها بالأعمال اليدوية، يقوم المراقبون و العمال بتقييم العمل على أساس هذه العناصر، و تصمم لهذا الغرض موازنة بسيطة تتشكل من ثلاثة أبعاد: 1) عدم وجود العنصر الخصوصي في العمل، 2) وجود العنصر من دون أهمية كبيرة، أو 3) وجود العنصر و هو مهم لإنجاز العمل.

الميزة الأساسية لهذه المقاربة هي بساطتها لكون موازنة الإجابات رقمية (كمية) مما يسمح بمعالجة نتائجها آليا.

6- مقاربة جرد العمل *The Task Inventory Approach*

لا توجد صيغة موحدة لتطبيق هذه الطريقة، و إن كانت على العموم تتشكل من قسمين: أحدهما يتمثل في قائمة المهام التي يجب أن تكون شاملة إلى أقصى حد ممكن، و يعبّر عن كل مهمة بما يؤديه العامل عند قيامه بها، و لا ينبغي التركيز ها هنا على أسباب أداء المهمة أو إجراءاتها الخصوصية؛ أما القسم الثاني فيتمثل في تصميم موازنة للإجابات تمكن من تحديد أهمية المهام، و وتيرة تنفيذها (كم مرة تنفذ و الزمن اللازم لتنفيذها).

و يَفترض جرد المهام إجراء تحليل تفصيلي مسبق للمهام باستخدام أحد أو بعض المناهج التحليلية، و بالإضافة إلى هذه الموازنة التقييمية الأولية يمكن استخدام موازين أخرى لجمع و معالجة المعلومات الإضافية المتعلقة بتعقيدات العمل، الوقت اللازم للتكوين أو غيرها من الاهتمامات التي تفرض إجراء مثل هذه العمليات.

إن طريقة جرد المهام تصلح لكل المجالات و المنظمات المهنية و من مزاياها الأساسية مرونة استعمالها و قابليتها للصياغة الكمية و بالتالي معالجة نتائجها بواسطة الحاسوب، و هي ذات أهمية كبيرة في مجال تصميم برامج التكوين، غير أنها تتطلب وقتا طويلا لكونها تقتضي تدخل خبراء و تقنيين مختصين في تحليل المهام إضافة إلى كونها مكلفة كثيرا.

7- جرد التحليل المهني

The Occupational Analysis Inventory (OAI)

مبتكر هذه الطريقة هو *Dr. William Cunningham*، توصل إليها في سياق بحثه عن طريقة تجميع المهن في سبيل تحضير البرامج التعليمية، و تتشابه هذه الطريقة كثيرا مع طريقة *استبيان تحليل الوضعية*، مع وجود فارق جوهري يتمثل في اعتناء هذه الطريقة بدمج العناصر الموجهة نحو العمل و تلك الموجهة نحو العامل أيضا، كما تهتم بأهداف العمل ضمن سياق التحليل.

تستخدم هذه الطريقة أكثر من 600 عنصر موزع على خمسة أقسام:

- المعلومات المستلمة؛
- الأنشطة الذهنية (أو العقلية)؛

- سلوك العامل؛
- أهداف العمل،
- سياق العمل.

تُقيّم هذه العناصر من خلال مقياس ذي ثلاثة أبعاد: الدلالة، الحدوث و القابلية للاستخدام.

و من مزايا طريقة جرد التحليل المهني أنها أشمل و أوسع من طريقة استبيان تحليل الوضعية، و نتائجها تستجيب لخصوصية أكبر، غير أن عدد العناصر التي تتضمنها هذه الطريقة يشكل عائقا كبيرا و يخلق صعوبات جمة في الاستخدام.

8- نظام تقييم الأداء

The Work Performance Survey System (WPSS)

تم تطوير هذه الطريقة من طرف شركة *AT & T* في إطار مشروع انطلق سنة 1973، و هي طريقة فعالة لاسيما عندما يتعلق الأمر بتحليل مناصب يتولاها عدة أشخاص متباعدين جغرافيا، و عندما يرغب المحلل في الحصول على بيانات كمية بغية معالجتها بواسطة الحاسوب، و أخيرا عندما ينصب البحث على المعلومات الخصوصية.

تستخدم في هذه الطريقة عدة وسائل، منها: الملاحظة الميدانية لمجريات العمل، المقابلات مع القائمين بالعمل و المشرفين عليهم، و تسجيل الأنشطة التكرارية أي التي تتردد أو تتجدد بكثرة.

المطلب الثاني

مناهج تصميم العمل

يقصد بتصميم أو هيكلة العمل إجراء تعديلات و إدخال بعض التطوير على مضمون العمل بغية تطويعه لمتطلبات الإنسان و لكفاءاته، و هو ما يعبّر عنه بالموافقة أو المطابقة بين العامل و العمل *Adéquation Employé/Emploi*.

و قد أشرنا فيما سبق إلى الغموض الكبير الذي يكتنف استعمال مثل هذه المصطلحات بفعل الترجمات غير الوفية للتعابير الأجنبية (الانجليزية بالخصوص) من جهة، و الاستعمال غير

المنضبط لها من جهة ثانية، و هو ما يتجلى بوضوح من خلال مطالعة الأدبيات المصنفة في هذا الشأن.

يعرّف *Didier Mottay* هيكلة العمل بقوله: *"هي مجموع العوامل الملازمة للعمل و المرتبطة به: الطرق المستخدمة، تعقد المهام، العلاقات مع أنواع أخرى من العمل و مع الأنشطة الأخرى في المنظمة و الترابط بين التكنولوجيا و العامل"* [261].

و تعود بدايات الاهتمام بمناهج تصميم و هيكلة العمل إلى أعمال فريدريك هرزبرغ *Frederic Herzberg* المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الدافعية في العمل، في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي.

و قد أقام هرزبرغ نظرية العاملين (الوقاية و الدافعية) على أساس مقاربة جديدة مفادها أن الرضا عن العمل و الدافعية يحصلان بواسطة إحداث تغييرات في طبيعة العمل و هو ما أطلق عليه اسم "إثراء المهام"، متأثرا في ذلك بنظرية واي Y لماك غريغور و بإسهامات حركة العلاقات الإنسانية.

بيد أن نظرية إثراء المهام شابها بعض النقص المتمثل خصوصا في غياب كيفيات و مؤشرات قياس خصائص الرضا و الدافعية، و من ثم لم يكن من المتيسر التأكد من قدرة هذه النظرية على التنبؤ بآثار التغيرات على العمل.

لذلك سعى بعض المهتمين بقضايا العمل إلى معالجة هذه النقائص من خلال إجراء تجارب ميدانية و اقتراح نماذج نظرية لدراسة خصائص العمل و سبل تصميم و هيكلة العمل المرضي (المحفز)، نورد أهمها فيما يلي:

1- نموذج سمات المهام المطلوبة *Requisite Task Attributes (RTA)*

اقترح *Turner & Lawrence* ست خصائص للعمل، تتعلق أربع منها بالمهام: تنوع المهام، المؤهلات و المعارف اللازمة، الاستقلالية و المسئولية، بينما يتعلق الاثنان الآخران بالمظاهر الإنسانية للعمل: التفاعلات العملية (التفاعلات اللازمة لتنفيذ المهام) و التفاعلات

---

[261] Mottay D., ***La Structuration du Travai ou Job Design,*** disponible en ligne ***:*** http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf

الاختيارية (فرص التفاعل الاجتماعي في العمل)، على اعتبار أن هذه الخصائص هي الكفيلة بالتأثير ايجابيا على رضا العمال.

و قد أجرى الباحثان تجاربهما على مجموع 440 عامل يمارسون 47 وظيفة مختلفة، تبيّن من خلالها أن الخصائص الست مرتبطة فيما بينها ارتباطا وثيقا، و من ثم توصلا إلى استحداث مؤشر خاص *L'Index RTA* يتشكل من مجموع عناصر الخصائص الست.

يستخدم هذا المؤشر لإثبات أن العوامل البيئية (العلاقة مع زملاء العمل أو مع الرؤساء) و العوامل الفردية (السن، المستوى الدراسي، الانتماء الاجتماعي...) تلعب دور المعدِّل في العلاقة التي تربط بين نوعية الوظيفة، الرضا و التغيبية.

توصل ***Turner & Lawrence*** إلى نتيجة تؤكد أطروحة ***Herzberg*** و مفادها أن تثمين العمل يشكل عاملا هاما في تحقيق الرضا في العمل، فالعمال الذين يؤدون وظائف ذات نسبة *RTA* عالية يشعرون برضا كبير و هم قليلو التغيب.

و رغم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج فإن ميزته الأساسية تكمن في تأسيسه لاتجاه جديد في الفكر التنظيمي، اتجاه يهتم بتصميم العمل و يُبرز الدور الفعال للمتغيرات الفردية في التركيبة التنظيمية.

و توالت النماذج التحليلية الهادفة إلى تصميم العمل عبر دراسة خصائصه المحققة للرضا، و من ثم تبنت كل هذه النماذج اتجاها تحفيزيا.

2- نموذج خصائص العمل

تعود أصول هذا النموذج إلى أعمال *Hackmam & Lawler* التي أنجزاها عام 1971 انطلاقا من نتائج *Turner & Lawrence* غير أنهما أدمجا العوامل الفردية في سياق تحفيزي و ذلك بالتركيز على عامل "الحاجة إلى التطوير الشخصي و تحقيق الذات" الذي يشكل أداة هامة لتنظيم العلاقة بين إدراك خصائص العمل و المواقف و السلوكيات التي تتمخض عنها.

يحدد نموذج خصائص العمل خمسة أبعاد أساسية للعمل: تنوع الكفاءات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية و التغذية العكسية، هذه الخصائص تؤثر في ثلاث حالات سيكولوجية حرجة هي:

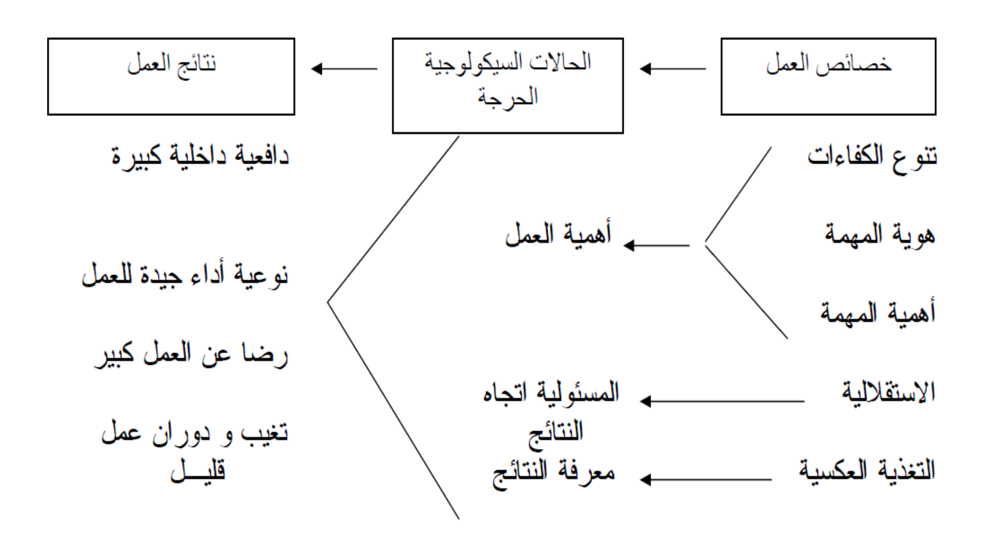
- إدراك أهمية العمل؛

– إدراك العامل لمسئوليته اتجاه نتائج العمل؛

– و المعرفة الكاملة بنتائج العمل.

و هذه الحالات الثلاث تؤثر بدورها على أربعة متغيرات تابعة هي: الدافعية الباطنية، النجاعة في العمل، الرضا و التحكم في التغيّبية و دوران العمل، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4-11): نموذج خصائص العمل



إن الأهمية التي يوليها كل شخص للحالات السيكولوجية الحرجة ترتبط بحاجته لتحقيق ذاته في العمل، و عليه نلاحظ تفاعلات مختلفة لدى شخصين يؤديان نفس العمل.

و يوفر قياس إدراك خصائص العمل أداة للتنبؤ بنتائج التغيرات على الأشخاص و على المنظمة و من ثم إدارتها بواسطة إعادة تصميم أو إعادة تهيئة الوظيفة بالتصرف في خصائص العمل، ففي حالة تدهور وضعية وظيفة ما يتيح هذا النموذج التدخل بواسطة إحداث تعديلات في خصائصه قبل استفحال أمر الانعكاسات السلبية على إدراك الأفراد لخصائص العمل الجديدة و من ثم التأثير على حالة الرضا و الدافعية.

3- نموذج تمثيل المعلومات الاجتماعية

عارض المفكران الأمريكيان ***Salancik & Pfeffer*** الأسس و المنطلقات التي بنيت عليها نماذج تصميم العمل على اعتبار أنها قائمة على نظرية التوقع، و اقترحا تصورا بديلا يعيد النظر كلية في نموذج خصائص العمل.

يعتبر نموذج تمثيل المعلومات الاجتماعية أن المحيط الاجتماعي للأشخاص في المنظمة هو الذي يحدد لهؤلاء الخصائص الأساسية لوظائفهم و الطريقة التي يتم بها تقييم و ترتيب هذه الخصائص، و يخلص الباحثان إلى القول بأن *"الأفراد ينتقون خصائص وظائفهم على أساس النتائج المتحصل عليها من العمل"* ، فالعمال إذن يدركون خصائص العمل على ضوء الانطباع العام الذي يولده تفاعلهم مع محيط العمل، و بذلك يعكس هذا النموذج العلاقة النسبية بين الرضا و خصائص العمل، و عليه يرى ***Salancik & Pfeffer*** ــ خلافا للنموذج السابق ــ أن رفع رضا العمال لا يتطلب ضرورة التصرف في خصائص العمل.

و أمام هذا التعارض حاولت بعض المقاربات التوفيق بين مختلف الأطروحات من خلال تعميق البحث في هذا المجال لاستكشاف نماذج بديلة تساهم في رفع اللبس الكامن في قضية تصميم العمل.

4- المقاربة المتداخلة المواد Approche pluridisciplinaire

تهدف هذه المقاربة إلى الاستفادة من إسهامات مختلف الحقول المعرفية ذات العلاقة بدراسات هيكلة العمل من خلال دمج وجهات النظر المستمدة من مجالات علمية متعددة: الهندسة الصناعية، السيكولوجيا الصناعية، السلوك التنظيمي، الهندسة البشرية و فيزيولوجيا العمل، و ذلك بهدف الوصول إلى نموذج شامل أو ما وراء ــ نموذج *Un Méta-modèle* يتجاوز قصور و إخفاقات النماذج السابقة.

و يعود الفضل في صياغة هذه المقاربة إلى *M. Campion* الذي نشر (منفردا و بالاشتراك مع آخرين) عدة دراسات تتعلق بالتحليل المتداخل المواد[262]، استنادا إلى كون دراسة العمل تتناولها تخصصات علمية مختلفة لكل واحدة منها نظرة خاصة لإشكالية العمل البشري.

ركّز *M. Campion* اهتمامه على أربع مقاربات مختلفة لهيكلة العمل في محاولة منه لإدماجها في نموذج شامل:

- المقاربة التحفيزية لهيكلة العمل و التي تستمد أصولها من دراسات تثمين العمل، لاسيما نظرية إثراء المهام و نموذج خصائص العمل، و قد صيغت هذه المقاربة انطلاقا من الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي و علم النفس التنظيمي، و قد سبقت الإشارة إليها في مستهل هذا المطلب.

–المقاربة الآلية المستمدة من أعمال رواد الفكر التنظيمي تايلور و جيلبرث فيما أسمياه بالإدارة العلمية أو التنظيم العلمي للعمل و المتمثل خصيصا في دراسة مناهج التحكم في الحركات و الأوقات و تبسيط العمل لتحسين أدائه و تسهيل تعلمه.

–مقاربة الإدراك الحركي النابعة من الأبحاث المتعلقة بالهندسة البشرية، و هي تركز بوجه خاص على كفاءات و نقائص العامل في إطار علاقة التفاعل إنسان ـــ آلة، و تهدف من خلال ذلك إلى تحسين نوعية العمل عبر تقليص حجم الحوادث.

و قد اعتنت هذه المقاربة بالبحث عن كيفيات توفير الحماية و الأمان للعامل و تجنيبه مختلف أنواع الأضرار و المخاطر، و كذا دراسة الأعباء الذهنية لتقليص الإرهاق و أسباب الاكتئاب.

–المقاربة البيولوجية المنبثقة عن الأبحاث في فيزيولوجيا العمل، الأرغونوميا و الميكانيكا الحيوية *Biomécanique* (علم الحركة)، و هي شبيهة بالإدراك الحركي في اهتمامها بتصميم مناصب عمل مريحة، غير أنها أكثر عناية بالجانب المادي و الفيزيولوجي، و تسعى إلى تصور و تصميم مناصب أقل إرهاقا و تعريضا للإضطرابات البدنية.

---

[262] Campion M. & Thayer P., ***Development and field of an interdisciplinary measure of job design,*** Journal of Applied Psychology, Vol. 70, n 1, 1985, P. 29-43. Campion M. & Thayer P., ***Job design: approaches, outcomes, and trade-offs,*** Organizational Dynamics, Vol. 14, 1985, P. 67-78.

و قد توصل المهتمون بالمقاربة المتداخلة المواد عبر دمج مختلف المقاربات المذكورة إلى استحداث أداة قياس أطلقوا عليها اسم الاستبيان المتعدد المناهج لتصميم المناصب *Multimethod job design questionnaire* ، يتضمن هذا الاستبيان 48 بندا يتم بموجبها تقييم عوامل المنصب و تمس انشغالات المقاربات الأربع المذكورة.

5- مقاربة تمييز أدوار العمل *Job-Role Differentiation (JRD)*

ابتكر هذه الطريقة ***Ilgen & Hollenbeck*** للتمييز بين العمل و الدور، و هما يعرّفان العمل بقولهما: *"هو مجموع المهام الأولية المجموعة تحت عنوان واحد و موجهة للإنجاز من طرف فرد واحد"*، أما الأدوار فهي: *" مجموعة كبيرة تتضمن السمات البارزة في العمل بالإضافة إلى العناصر التي تصل العامل عبر النظام الاجتماعي"* [263].

و يرى الباحثان أنه بالإمكان توصيف الوظائف بشكل موضوعي بالاعتماد على المهام الأولية، إلا أن هذه الوظائف لا تنجز واقعيا إلا بانضمام عناصر المهام الإضافية إلى العناصر الأصلية (أي تلك التي اعتمدت في توصيف الوظائف)، و عناصر المهام الإضافية هذه، و التي تشكل الدور، يحددها المحيط الاجتماعي و كذلك العامل، و بذلك فهي عناصر ذاتية و ديناميكية.

على هذا الأساس يتم التمييز بين العمل أو المهام الأولية المكونة لمحتوى العمل و الأدوار المتمثلة في المهام الإضافية.

و قد ركّزت الأدبيات المتعلقة بهيكلة العمل لاسيما نموذج خصائص العمل ـــ في نظر ***Ilgen & Hollenbeck*** ـــ على العمل مهملة إلى حد كبير الاهتمام بالأدوار، بينما تُولي الأبحاث المركّزة على الدور أهمية كبيرة لإدماج المهام الرسمية (الأصلية) و المهام الناشئة (الإضافية) في تشكيل سلوكيات العمل، لاسيما و أن مسار العمل قد يدفع بعض المهام الناشئة إلى التحول إلى عناصر للمهام الأصلية، و من ثم تتطلب دراسة هيكلة العمل الاعتناء بالحقائق الذاتية للعمل بالإضافة إلى العوامل الموضوعية.

---

[263] Mottay D. Op. Cit.

6- المقاربة التكاملية

بغرض توسيع النظريات المهيمنة على دراسات هيكلة العمل المبنية على الدافعية، اقترح *R. Griffin* و بعض زملائه نظرية تكاملية تربط بين طريقتي خصائص العمل و تمثيل المعلومات الاجتماعية.

و قد قام *R. Griffin, T. Bateman, S. Wayne & T. Head* [264] في هذا السياق بإجراء تجربة مخبرية لاختبار الآثار الأساسية للخصائص الموضوعية للمهام و المعلومات الاجتماعية للمهام، و دراسة التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل.

و توصلوا في نهاية المطاف إلى إثبات أن أي تعديل في خصائص العمل و المعلومات الاجتماعية يؤدي إلى إحداث تغييرات في مواقف الأفراد و إدراكهم لخصائص العمل، و تكون هذه التغييرات أكثر أهمية إذا كانت تعديلات العوامل تسير في اتجاه واحد (إيجابية في الحالتين)، أما إذا سارت في اتجاهات عكسية (كأن تكون تعديلات خصائص العمل إيجابية و المعلومات الاجتماعية سلبية) فإن التغيرات تميل إلى الانحسار و تبقى المواقف و الإدراكات بدون تغيير فعلي.

على ضوء هذه النتائج، و على اعتبار أن التجربة لم تتوصل إلى إثبات أهمية فئة من العوامل على الفئة الأخرى، و إنما تعمل متعاونة على توجيه الإدراكات و المواقف، على ضوء ذلك اقترح *R. Griffin* و زملاؤه نموذج تفاعلي معقد يأخذ بعين الاعتبار خصائص العمل و المعلومات الاجتماعية معا.

و من خلال تحديد المفاهيم و المتغيرات الأساسية: العمل، الدور، المهمة، الإدراك، الموقف و السلوك؛ حاولت النظرية التكاملية تطوير العوامل المستخدمة في النظريات السابقة، من أجل توضيح و فهم الظواهر المرتبطة بالعمل، و تتمثل هذه العوامل في الخصائص الموضوعية للمهام، المظاهر المادية، مواصفات العمل، الخصائص الفردية و المظاهر الاجتماعية، و قد أوجز *R. Griffin* هذه العوامل في الصيغ الديناميكية مهمة/عمل/دور.

---

264 Griffin, R. W., Bateman, T. S., Wayne, S. J., & Head, T. C. ***Objective and social factors as determinants of task perceptions and responses: An integrated perspective and empirical investigation***. *Academy of Management Journal, 30,* (1987). 501–523.

هذه الأخيرة من شأنها أن تخلق ثلاث حالات داخلية ثابتة تشمل الانطباعات المعرفية، حالات الرضا الخصوصية و العامة و التصرفات المهنية.

و بدورها تتحكم الحالات الداخلية الثابتة في الحالات الخارجية المعبّر عنها و توجهها، و تتمثل هذه الأخيرة في التعابير الانفعالية حول تقييم المهمة/العمل/الدور و إدراكها.

و قد حظي النموذج التركيبي بأهمية كبيرة باعتباره محاولة جادة للتركيب التصوري لمسار هيكلة العمل بالرغم مما وجه إليه من انتقادات تتعلق خصوصا بطابعه المعقد الذي يحول دون إخضاعه للاختبار التجريبي بشكل كامل.

المطلب الثالث

مناهج تحليل وضعيات العمل

خروجا من المجال الضيق الذي يحصر فيه المحلل نفسه عند تناوله لتحليل مناصب العمل أو الوظائف، اقترحت بعض الهيئات المهتمة بدراسة العمل مجالا أوسع كثيرا، يشتمل على عدد أوفر من العوامل و الظروف المتعلقة بأداء العمل، و عليه برز مفهوم "وضعية العمل" في سنوات التسعينيات لينتشر استعماله تدريجيا في الكثير من الميادين المتخصصة لاسيما الأرغونوميا و سوسيولوجيا العمل، و لدى المختصين في نمذجة أنظمة العمل (الهندسة الصناعية، المعلوماتية و غيرها).

و يقصد بوضعية العمل *"مجموع العلاقات التي تربط بين الفاعل الرئيسي الذي يبذل الجهد الضروري للعمل من جهة، و نظام الإنتاج (بمعناه الواسع) أي كل ما يساهم من أجل الحصول على أداء معين في إنجاز مهمة محددة من جهة ثانية"* [265].

و يعرّف المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية *CNFPT* (فرنسا) وضعية العمل كالتالي: *"هي مجموع الظروف التنظيمية و الاجتماعية و المادية التي تحدد مجال تنفيذ نشاط مهني، دون ربطه بهيكل و/أو بمنظمة معينة"* [266].

---

[265] Houssin R., Cité par Belkadi Farouk, ***Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences***, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006 à** L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

[266] CNFPT/DDCT, ***Référentiels d'emploi-activités-compétences*** , ***Guide méthodologique***, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001, P. 9.

و بغض النظر عن التباين الموجود في التعاريف المختلفة لوضعية العمل و التي مردها أساسا إلى اختلاف المنطلقات و تعدد مجالات الاهتمام بدراسة العمل، و قد أورد بلقاضي فاروق عددا من هذه التعاريف في رسالته لنيل شهادة الدكتوراه[267]، فإن ما يعنينا بوجه خاص هو الاتفاق الحاصل بخصوص التركيبة الثلاثية لوضعية العمل: الفاعل ـــ الموضوع ـــ الأداة Sujet-Objet-Instrument[268] أو الفاعل ـــ الموضوع ـــ المشروع Sujet-Objet-Projet[269]، و كذلك النظرة إلى وضعية العمل كنظام معقد و هادف سواء بالنسبة للفاعل (المتدخل الرئيسي) أو للملاحظ الخارجي، نظام تتفاعل مكوناته فيما بينها و مع المؤثرات الخارجية، و تتطور بفعل هذه التفاعلات.

و قد ظهرت عدة طرق لتحليل وضعيات العمل في إطار هيئات عمومية أو خاصة، و على مستوى مؤسسات أو قطاعات مهنية.

و تشترك هذه الطرق جميعها في عدم اقتصارها على الاهتمام بالأنماط العملية فقط و إنما تدمج أيضا تحليل النظم البيئية و العلاقات و المعلومات، إضافة إلى اشتراكها في استهداف ثلاثة مقاصد:

- توفير المعلومات حول الوظائف و المهن؛
- إدارة الوظائف و الكفاءات؛
- تكوين الأفراد و جماعات العمل.

و تستخدم هذه الطرق مجموعة متنوعة من الأدوات التي يجري استعمالها بشكل منفصل أو متكامل حسب ما تمليه أهداف و سياقات التحليل.

و نستعرض فيما يلي الملامح الأساسية لإحدى أهم طرق تحليل وضعيات العمل و هي تلك المقترحة من قبل المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT، ثم نورد عقب ذلك إشارات موجزة لنماذج أخرى متخصصة.

---

[267] Belkadi Farouk, ***Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences***, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006 à** L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté

[268] Rabardel P. ***"Présentation du chapitre Représentations dans les situations d'activités instrumentées"*** *In* Weill-Fassina A., Rabardel P., Dubois D., ***"Représentations pour l'action"***, éd. Octarès, Toulouse 1993. pp 97-111.

[269] Penanla J.M., ***La modelisation par les systemes complexes,*** These de Doctorat, Universite de Paris Sud, Decembre 1997.

1- طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT

تنبع فكرة تبني طريقة خاصة لتحليل العمل في قطاع الوظيفة العمومية في فرنسا من رغبة الهيئات المختصة في إعداد مدونات مرجعية للوظائف و الأنشطة و الكفاءات التي شرع فيها انطلاقا من عام 1993 بإنجاز مدونة المهن الإقليمية التي تضم (إلى غاية 2001) 273 مهنة موزعة على 20 مجموعة مهنية، و ذلك في سياق مشروع عصرنة و تطوير آليات و مناهج إدارة الموارد البشرية.

و تندرج هذه الطريقة ضمن مهام المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية باعتباره مكلفا *"بدعم قدرات الملاحظة و متابعة تطورات المهن في قطاع الوظيفة العمومية"* [270]، و في هذا الصدد تشكل المدونات المرجعية دعائم أساسية لتحديث و تطوير المهن الإقليمية، ربط برامج و عروض التكوين بهذه التطورات المهنية و أخيرا تحديد مؤشرات ملائمة للتسيير الوقائي للمهن و الكفاءات في الجماعات الإقليمية.

1-1- مستويات التحليل

يمكن تناول تحليل العمل بكيفيات مختلفة حسب الأهداف المرجوة و المعلومات المستهدفة، و تميّز طريقة *CNFPT* لتحليل العمل بين خمسة مستويات تحليلية، يناسب كل مستوى حلقة معينة في سياق التحليل، تنتظم انطلاقا من تجاميع متتالية من الأضيق إلى الأوسع، هذه الحلقات تشكل أنواعا مختلفة لوضعيات العمل و يحدد كل واحد منها مقاربة، حقل و أهداف مختلفة عن الحلقات الأخرى، كما يبينه الجدول التالي:

[270] CNFPT/DDCT, ***Référentiels d'emploi-activités-compétences*** , ***Guide méthodologique***, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001, P. 5.

جدول (4-6): مقومات طريقة *CNFPT*

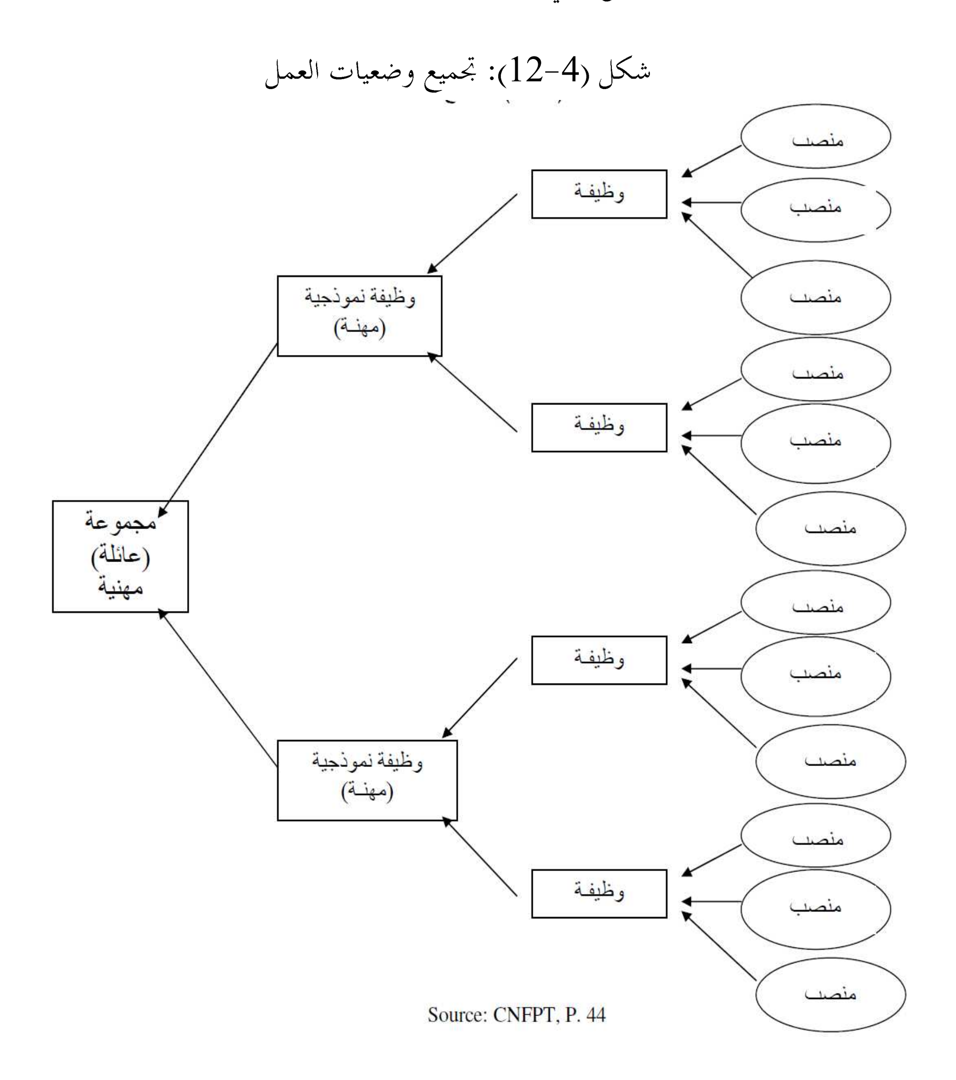
المستوى	الحلقة	المقاربة	الحقل	الأهداف
1	**منصب العمل**	جزئية نوعية كثيرا	وحدة عمل صغير (ورشة إنتاج)	فردية: - التموقع - التقييم - التكوين - تحسين ظروف العمل
2	**الوظيفة**	نوعية	مصلحة مؤسسة مجموعة	جماعية: - تنظيم العمل - تسيير تعداد الأفراد - التوظيف - الأجر
3	**الوظيفة النموذجية**	تمثيلية نوعية و كمية	مؤسسة مجموعة	جماعية: - التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات - التوجيه - الحركية - التكوين
4	**المهنة**	نوعية قليلا	مؤسسة مجموعة ذات تعداد بشري هام	جماعية: - إعلام - توظيف - تطوير - تكوين
5	**المجموعة أو العائلة المهنية**	نوعية قليلا	مؤسسة مجموعة ذات تعداد بشري هام	جماعية: - تصنيف المهن - تطوير - حركية

Source: CNFPT, P. 13

و يبقى التجميع، هنا كما في طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية، التي سنتناولها في المطلب اللاحق، هو العملية الحاسمة لاسيما في المؤسسات و المجموعات ذات التعداد البشري الهام، و تتم هذه العملية عن طريق تجميع وضعيات العمل الفعلية (المناصب و الوظائف) في

عدد محدود من الوظائف-النموذجية أو المهن، و تصنيف هذه الأخيرة بدورها في عدد المجموعات المهنية كما يبينه الشكل التالي:

شكل (4-12): تجميع وضعيات العمل



Source: CNFPT, P. 44

1-2- أدوات التحليل و مراحله

توجد تشكيلة متنوعة من الأدوات التحليلية لوضعيات العمل، يختلف استخدامها باختلاف المنظمات و التركيبة البشرية موضوع الدراسة و كذا الأهداف المرجوة من الدراسة، أهم هذه الأدوات هي:

–التحقيق: استجواب القائم بالعمل بواسطة استبيان كتابي؛

–التحليل الوثائقي: الاطلاع على العمل من خلال وثائق مختلفة: بطاقات المناصب، بطاقات المهام، الموازنات، الهياكل التنظيمية...و غيرها؛

–المقابلة: مناقشة فردية مع مجموعة أفراد يمثلون وظيفة نموذجية أو مهنة؛

–فريق المهنة: مناقشة جماعية مع ممثلي وظيفة نموذجية أو مهنة؛

–الملاحظة: ملاحظة العمل و سلوك العامل في منصبه؛

–وصف يوم عمل: وصف الأنشطة المنجزة خلال يوم كامل من طرف شاغل المنصب نفسه.

و تتلخص منهجية تحليل وضعيات العمل و إعداد المدونات المرجعية للوظائف ــ الأنشطة ــ و الكفاءات في ثلاث مراحل هي:

- جمع البيانات حول الوظائف و الأنشطة؛
- تحليل هذه البيانات،
- استخلاص الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف و تنفيذ الأنشطة.

2- المناهج ثلاثية الأبعاد

في سياق تحليل وضعيات العمل التقنية (في الأوساط الصناعية بوجه خاص) برزت عدة مناهج يمكن وصفها بالثلاثية الأبعاد *Méthodes triadiques* ، نقتصر على عرض نموذجين منها هما نموذج *Rabardel* و نموذج *SAGACE*:

2-1- النموذج التصوري ثلاثي الأقطاب *Le modèle conceptuel triadique de Rabardel*

يرتكز تمثل وضعية العمل حسب رابardال على ثلاثة مفاهيم هي:

–الفاعل *Sujet* (S) الذي ينجز النشاط (مشغل الآلة، مستعمل الأداة...)

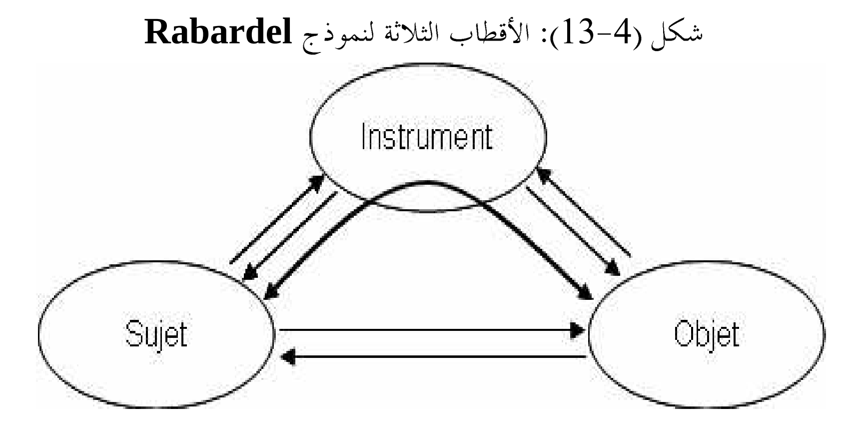
–الموضوع *Objet* (O) الذي يتوجه إليه النشاط (مادة، تدفق...)

–الأداة *Instrument* (I) الوسيط بين الفاعل و الموضوع في العمل (أداة، آلة...)

يركز هذا النموذج على الرؤية الشاملة *Vue Macroscopique* للنشاط الذي يتطلب استخدام الأداة *L'activité instrumentée* و يهتم بالخاصية الأساسية لوضعية العمل المرتبطة بوجود تفاعلات متنوعة بين أقطاب الوضعية الثلاثة (S-O-I)، و على هذا الأساس يحدد النموذج أربعة فضاءات تفاعلية:

- فضاء التعلم: يتحدد بالتفاعلات بين الفاعل و الأداة، حيث يقوم الفاعل بإصدار التوجيهات و تحديد أهداف و إجراءات العمل.
- فضاء العمل أو الانتاج: يتحدد بالتفاعلات بين الأداة و الموضوع ، حيث تنفذ مختلف التوجيهات لإحداث أثر على الموضوع.
- فضاء الرقابة المباشرة: يتحدد بالتفاعلات بين الفاعل و الموضوع و حيث يلاحظ الفاعل التغيرات التي تطرأ على الموضوع.
- فضاء الرقابة غير المباشرة أو المعلومات المرتدة: تحدد بالتفاعلات المنتشرة عن الأداة *(S – I – O)*.

شكل (4-13): الأقطاب الثلاثة لنموذج **Rabardel**



2-2- النموذج ثلاثي الأبعاد صاغاس *Le modèle triadique de Penalva (SAGACE)*

ابتكرت هذه الطريقة في مخابر محافظة الطاقة النووية *CEA* بفرنسا، و هي تعتمد على النظرية العامة للنظم لنمذجة دور مشغل الآلة في قيادته لمسار العمل في وضعيات معقدة، يتم تمثيل الوضعية بواسطة التقاء ثلاث مرتكزات مرجعية[271]:

---

[271] Penalva J.M. "La modélisation par les systèmes complexes", Thèse de doctorat, Université de Paris Sud, décembre 1997.

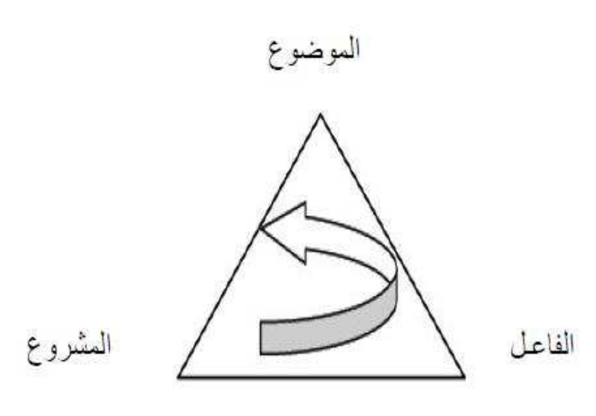
- المرجعية الابستمية *Le référentiel épistémique* : يتناول الوضعية باعتبارها موضوع دراسة بالنسبة للملاحظ، توظف هذه المرجعية ثلاثة مفاهيم أساسية:

أ) الفاعل عبارة عن ذكاء معرفي مندمج في وضعية إرادية و هادفة موجهة نحو أحد موضوعات المحيط؛

ب) مشروع التدخل يمثل النشاط الإداري الذي يؤدي إلى إنتاج شيء ما، و يحدث بالخصوص تغييرات على الموضوع، و عليه فإن طبيعة المشروع هي التي تحدد نوع الوضعية، هيكلها و درجة تعقيدها؛

ت) الموضوع يشكل جزءا من محيط الفاعل معني مباشرة بنتائج مشروع التدخل، هذا الموضوع قد يكون ماديا أو فكريا أو رمزيا و قد يكون أيضا مزيجا من الأنشطة التي تقحم فاعلين آخرين.

- المرجعية الإشارية *Le référentiel sémiotique* : يمثل الوضعية كنظام إشارات أو كتمثيل رمزي يشكله الفاعل المعرفي عن الواقع المادي، هذا التمثيل يتخذ ثلاثة أبعاد: تركيبة الألفاظ *Syntaxique*، دلالة الألفاظ *Sémantique* و النفعية (الذرائعية *Pragmatique*).
- المرجعية النظمية *Le référentiel systémique*: تهتم بتمثيل الوضعية عبر المظاهر الأنطولوجية، الفينومينولوجية و الوراثية.



شكل (4-14): تمثل الوضعية وفق طريقة SAGACE

المطلب الرابع
مناهج التحليل الوظيفي
المبنية على منطق الكفاءات

نقتصر على إيراد ثلاث طرق تحليلية عرفت شهرة و رواجا كبيرين لاسيما في فرنسا و بعض الدول الغربية، و هي الآن مرشحة للتطور و الإنتشار في باقي دول العالم: طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية (1) و طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات (2)، بالإضافة إلى طريقة تصميم برامج التكوين "داكوم" (3).

1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية ***Méthode ETED***

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية ***Emploi-type étudié dans sa dynamique*** (أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة ***Nicole Mandon***، و طوّرها مركز الأبحاث حول المؤهلات ***CEREQ***.

و اتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات ***GPEC*** و تطور مناهج تثمين مكتسبات الخبرة المهنية ***VAE***.

و مفهوم الوظيفة النموذجية ***L'Emploi-type*** برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" ***Répertoire français des emplois***، ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، تمخض عنه إعادة الاعتبار لمدلول الحرف ***Les métiers***، فقد عمدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل ***ANPE*** إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد "الفهرس العملي للحرف و الوظائف" ***Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)***.

تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل و منظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعة التحديدية أو التوصيفية، و من ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا

ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب و الأنشطة حسب مدى تقاربها و طبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب[272].

و من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتطور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية و في صيرورتها التحولية ضمن علاقاتها بالوظائف الأخرى.

و من ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي:

- اعتماد المنهج النظمي؛
- إدراج البعد التطوري؛
- و تبني الرؤية الواقعية.

1-1- خطوات الطريقة

تنفذ طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية بموجب اتفاقية مسبقة تحدد مختلف خطوات تنفيذ العملية، التقنيات و الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و تحليلها و طرق تأكيد صلاحية النتائج و صياغتها النهائية، هذا الاتفاق يعتبر بمثابة دليل عملي لتنفيذ الطريقة على أن يتاح لكل متدخل (محلل) الحق في إدراج التعديلات اللازمة على ضوء الإشكالية المطروحة و ظروف إجراء الدراسة.

و عليه تتمثل المراحل العملية لتنفيذ هذه الطريقة في الخطوات الأربع التالية:

- تحديد نطاق الدراسة Cadrage
- التحقيق المتعلق بالعينات المعقولة Enquête
- تحليل المقابلات و صياغة النتائج Analyse des entretiens
- تأكيد صلاحية النتائج Formalisation des résultats

[272] La méthode ETED, CEREQ, P. 5.

أولا: تحديد نطاق الدراسة

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أطر تجميع المعلومات و تحضير أرضية الدراسة، انطلاقا من فهم أهداف التحليل و سياقه أو مجال إنجازه، حيث يقوم المحلل في مستهل العملية ببناء فضاء الملاحظة و تحديد معايير تشكيل العينة، و من ثم اختيار المواقع و الأشخاص المعنيين بالتحليل.

ثانيا: إجراء التحقيق

تنصب العملية على عينة متشكلة من حالات (مواقع و أشخاص) محدودة نسبيا و منتقاة على ضوء معايير محددة وفق موضوع الدراسة و خصوصيات الحقل الدراسي و بما يضمن فاعلية و مصداقية النتائج.

و تمثل المقابلة مع شاغل الوظيفة أهم وسيلة لتجميع المعلومات على اعتبار أنه الوحيد القادر على وصف أنشطته بدقة كبيرة، على أن يقتصر دور شاغل المنصب على التوصيف لا التحليل لما تتطلبه عملية التحليل من خبرة و مهارة خصوصيتين؛ و بالإضافة إلى شاغل المنصب تشمل المقابلات أيضا المسئول المباشر ن + 1 لاستكمال عملية جمع المعلومات.

و يشترط في المحاورة أن تكون "موجهة" و "مركزة" *Guidé et centré* بهدف الحصول على المعلومات بشكل محايد و إجراء العملية بطريقة طبيعية و عفوية، لأن الأفراد يواجهون في مناصب عملهم تغيرات مستمرة تفرض عليهم إعادة الهيكلة الضمنية لطريقة أدائهم و مواجهة تحديات محيطهم، مع الإشارة أن لكل فرد أسلوبه الخاص في ذلك، أسلوب ينجم غالبا عن درجة اندماج الشخص في عمله و قدرته على استيعاب التحولات و التعاطي معها.

و من ثم يتمثل دور المحلل في التقاط و إبراز و تفسير تلك الاستجابات و ترجمتها إلى مدلولات عملية، من خلال اعتماد موقف إنصات يقظ و شديد الانتباه.

تدعم المقابلة بملاحظة أداء الفرد لعمله من أجل استيضاح المعطيات الغامضة المستقاة من الحوار و استكشاف الحقائق العملية بغية سد النقائص أو ما من شأنه أن يحدث اختلالا أو غموضا لبعض المعلومات التي تم جمعها.

ثالثا: التحليل

تنصب عملية المعالجة على كل المعلومات المتحصل عليها بواسطة المقابلات و الملاحظات الميدانية و من الوثائق ذات العلاقة بالوظائف، و تهدف إلى الانتقال من التحليل الوصفي

للوضعيات الخصوصية إلى تجميع الوظائف النموذجية و تمثيلها المعياري، و تتم هذه المعالجة من خلال العمليات التالية:

–تحليل وضعيات العمل الفردية عن طريق إعادة تنظيم المعلومات المتحصل عليها عن كل وضعية فردية و ترتيبها وفق المعايير التحليلية المتمثلة في "سلسلة الأنشطة" و "طرق العمل الخصوصية" و أخيرا "جدول العلاقات".

–تحديد الوظائف النموذجية من خلال القراءة الاعتراضية و التراكمية لمختلف الوضعيات الفردية للتوصل إلى تحديد و تجميع مختلف الوظائف النموذجية، و تمثل هذه الأخيرة، أي الانتقال من الوضعيات الفردية إلى بناء الوظيفة النموذجية، الخطوة الحرجة و الحساسة في هذه الطريقة.

–صياغة النتائج: تتمثل هذه العملية في تحرير الملف الوصفي لمحتويات الوظائف النموذجية بصورة دقيقة، متناسقة و صالحة للاستعمال من قبل مسيري المنظمة.

رابعا: تأكيد صلاحية النتائج

يتشكل لهذا الغرض فريق متابعة يتكون من المسئولين التنفيذيين، مسيري مصالح الموارد البشرية و ممثلي المنظمات النقابية.

يتولى هذا الفريق متابعة مجريات العملية خلال مختلف مراحلها، و له وحده حق الموافقة على الانتقال من مرحلة لأخرى، و في الختام يتولى تقييم ملاءمة النتائج و صلاحيتها بالرجوع إلى شاغلي الوظائف المعنية بالتحليل.

1–2– الاستخدامات المختلفة لطريقة "ETED"

توفر طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية إطارا حيويا لأدوات و دعائم إدارة الموارد البشرية وفق ما تقتضيه التحولات الحالية من آليات تسيير متطورة، و قد وجدت الكثير من المؤسسات و الهيئات المختصة ضالتها في هذه الطريقة حيث استمدت مجموعة من الوسائل و الطرق العملية:

أولا: سجل الوظائف

اشتدت الحاجة في مطلع التسعينات إلى الاستعانة بالمدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات كوسيلة ناجعة في صيرورة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *GPEC* تضمن للمؤسسات تطوير أساليب و إجراءات إدارة الموارد البشرية و تحقق لها مسايرة فعالة للمستجدات البيئية.

و السبيل إلى ذلك هو المعرفة الجيدة بالمهام و الأنشطة المنفذة في المؤسسة و ما تتطلبه من إمكانيات و معارف و كفاءات، و القدرة على توقع تطوراتها المستقبلية باعتماد أساليب اليقظة الاجتماعية، المعلوماتية و التكنولوجية، و من ثم برزت السجلات و المدونات المرجعية *Répertoires et Référentiels* كأدوات فعالة تسمح بالمعرفة الدقيقة للوظائف و الكفاءات، و توقع كيفيات و اتجاهات تطورها.

و من أبرز مجالات استخدام هذه السجلات و المدونات:

- تحديد المواصفات *Profils* المتعلقة بالمناصب الشاغرة و ضبط إجراءات و محتويات اختبارات التوظيف الخارجي؛
- تحديد الضوابط الصارمة لتقييم الكفاءات و المهارات لدى أفراد المنظمة لاسيما في إطار عملية التوظيف الداخلي؛
- تحديد احتياجات التكوين و إعداد السياسات و البرامج الهادفة إلى تلبية هذه الاحتياجات.

ثانيا: تصنيف الوظائف

إن التطورات التكنولوجية الجارية و ما استتبعها من اعتماد مكثف على القدرات الفكرية للأفراد و تحولات جذرية للوظائف و المهام، يقتضي إجراء مراجعات مستمرة للتركيبة البشرية للمنظمة لاسيما من حيث توزيعها التنظيمي و تصنيفها المهني ضمانا لعقلانية الاستخدام و عدالة توزيع المداخيل.

و طريقة "إيتاد"، بما تضمنته من إجراءات عقلانية و أساليب موضوعية، تتيح للمنظمة إمكانية التصدي لمشاكل التصنيف الوظيفي بنجاعة و مصداقية عاليتين، و تساهم في الانتقال

بمناهج التصنيف من المعايير الكلاسيكية القائمة على أساس التأهيل إلى مستوى التصنيف بالكفاءات و من ثم إرساء دعائم نظام "الأجر حسب الاستحقاق".

ثالثا: برامج التكوين المتواصل

على ضوء النتائج المتحصل عليها و المصادق عليها خلال دراسة الوظائف النموذجية يمكن إعداد برامج عملية لتكوين المستخدمين استنادا إلى النقائص المسجلة و التطورات الوظيفية المتوقعة.

رابعا: التقييم

تشكل هذه الدراسة دعامة أساسية للتقييم المهني و التنظيمي بما توفره من معلومات دقيقة عن أداء الأنشطة و عن الكفاءات اللازمة لذلك، كما تسمح هذه الدراسة للأفراد من إجراء تقييم ذاتي من خلال مقارنة أدائهم الفردي مع ملامح الوظيفة النموذجية.

خامسا: استشراف مستقبل الوظائف

من السمات الأساسية المميّزة لهذه الطريقة طبيعتها التطورية و الديناميكية و هو ما يتيح فعلا إمكانية الاستشراف المستقبلي لتطور المهن و الأنشطة و يسمح بالتالي للمنظمات باتخاذ التدابير المسبقة لمواجهة التحولات على المديين المتوسط و القصير و تخطيط النشاط الاجتماعي و البشري وفقا لهذه التحولات.

سادسا: تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

توفر طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية أرضية صلبة لتحديد أطر و آليات تقييم و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية التي أضحت اليوم ضرورة ملحة في سياق برامج تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية، إذ على أساس نتائج مثل هذه الدراسات يمكن للهيئات المتخصصة في تثمين الخبرات من استخلاص و اقتباس كيفيات و مجالات و طرق إجراء الامتحانات و الفحوص الخصوصية لتثمين خبرات الأفراد في مجالات العمل المختلفة.

سابعا: تهيئة ظروف العمل و ضبط العلاقات التنظيمية

و من أهم استخدامات طريقة "إيتاد" أيضا تهيئة الظروف المادية و المعنوية للعمل و ضبط علاقات الأفراد مع بعضهم، لما توفره هذه لطريقة من معلومات وافية عن النقائص و الاختلالات الموجودة في المنظمة و لدى الأفراد بخصوص العلاقات التنظيمية و ظروف العمل.

2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات La Méthode ADAC

صمّمت هذه الطريقة من قِبل معهد الإدارة بالكفاءات و تثمين المكتسبات *Management par les competences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS)* التابع للمعهد الوطني للفنون و الحرف *CNAM*، في 1996 بمساهمة *V. Mont & S. De Witte*، و هي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية *INPI* بفرنسا.

تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

-جرد الأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسئوليهم و زملائهم.

-استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية و تصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية.

-تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة و الكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

2-1- تحليل النشاط

يمثل تحليل النشاط الخطوة الأولى و الحاسمة في هذه الطريقة إذ على ضوئها تتحدد و توجه باقي العمليات.

و من أجل حسن أداء هذه العملية يتوجب اختيار عينة معقولة و معبّرة عن الواقع الحقيقي للمهنة في المؤسسة وذلك بانتقاء أشخاص ذوي مستويات تعليمية و أقدمية و مهارات مختلفة بغية إخضاعهم للمقابلات.

تهدف هذه المقابلات إلى تحديد الأنشطة المؤداة بأقصى دقة ممكنة بالتركيز على الأنشطة الأكثر خصوصية في كل وظيفة، و تجرى عقب ذلك ملاحظات ميدانية لكيفية أداء الأشخاص لمهامهم.

إثر ذلك يتم إعداد قائمة تشمل من 8 إلى 12 نشاطا معبرا بشكل فعلي عن الوظيفة المعنية، ترتب هذه الأنشطة بطريقة تدرجية تسمح بتمييز الأنشطة المشكلة لقلب المهنة أي الأنشطة الأساسية و الخصوصية، و من خلال التمثيل البياني للأنشطة المركزية و الأنشطة الثانوية يمكن إعداد مدونة مرجعية للأنشطة.

و تجدر الإشارة إلى أن طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات تولي أهمية خاصة للأداء الواقعي و الفعلي للنشاط أي كما يؤديه القائمون به لا كما تريده أو تتصوره الإدارة العليا، ومن ثم تبرز هذه الطريقة الفوارق الموجودة بين النشاط المحدد ***L'activité prescrite*** و النشاط الواقعي ***L'activité réelle***.

2-2- تصنيف المعارف

بعد تحديد الأنشطة الخصوصية و الثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة و ذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة و تحديد شروط تنفيذه و نوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها، مصنّفة على النحو التالي:

1) المعارف النظرية: هي معارف تُكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة و البحث الشخصيين، و تتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين و تكوينهم الأساسي و المهني.

2) الإجراءات: هذه المعارف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

3) المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسطة التكوين التقني، و يعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، و هي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

4) الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، و الخبرات ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، و هي أصعب المعارف تحديدا و تقييما لكونها مرتبطة بالشخص من حيث قدراته الشخصية و قابليته للتطور، و تحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكّن من إعداد المدونات المرجعية و الأدوات الإدارية التالية:

- المدونة المرجعية للكفاءات؛
- مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن؛
- البطاقات الفنية للتوظيف؛
- شبكات تقييم الأجراء.

2-3- مزايا و نقائص طريقة "آداك"

تتميّز طريقة آداك بالتركيز على ما يفعله الفرد حقيقة بشكل مستقل عن محتويات بطاقة المنصب أو دفتر شروط المهمة نظرا لوجود فوارق كثيرة بين ما يفترض أو يتوجب أن يفعله الشخص (المهام المحددة) و بين ما يفعله حقيقة (المهام الواقعية)، هذا التحديد الدقيق للمهام الفعلية و لشروط إنجازها يسمح باستخلاص مختلف المعارف اللازمة لأداء الأنشطة، و مجموع المعارف تشكل المدونة المرجعية للكفاءات.

غير أن ما يعاب على هذه الطريقة هو انعدام تقدير درجة التحكم في الكفاءات من طرف مختلف الأجراء على اعتبار أن هؤلاء لا يعرضون الأنشطة المعتبرة بشكل متساو كما أن تقدير مستوى الأداء يتطلب إجراء عملية تقييم و ليس فقط تحليل للأنشطة.

إن تسجيل الأنشطة الأساسية و الأنشطة الثانوية في المدونة المرجعية للأنشطة دون الإشارة إلى التفاوتات الزمنية التي يقتضيها كل عمل من شأنه أن يعطي صورة مشوهة عن حقيقة كل نشاط، إضافة إلى أن الأنشطة قد تتطلب معارف و كفاءات أكثر من أنشطة أخرى من دون

أن يستلزم ذلك أن العامل يصرف وقتا أكبر في إنجازها أو أنها تتردد بشكل كبير مقارنة بغيرها.

3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

La méthode DACUM (Developing A CUrriculuM)/ Conception d'un programme de formation

تعتبر طريقة *DACUM* ــ التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات ــ منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، و هو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء - ممارسين *Un groupe d'experts-praticiens* (ورشة *Atelier*)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات و للمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة.

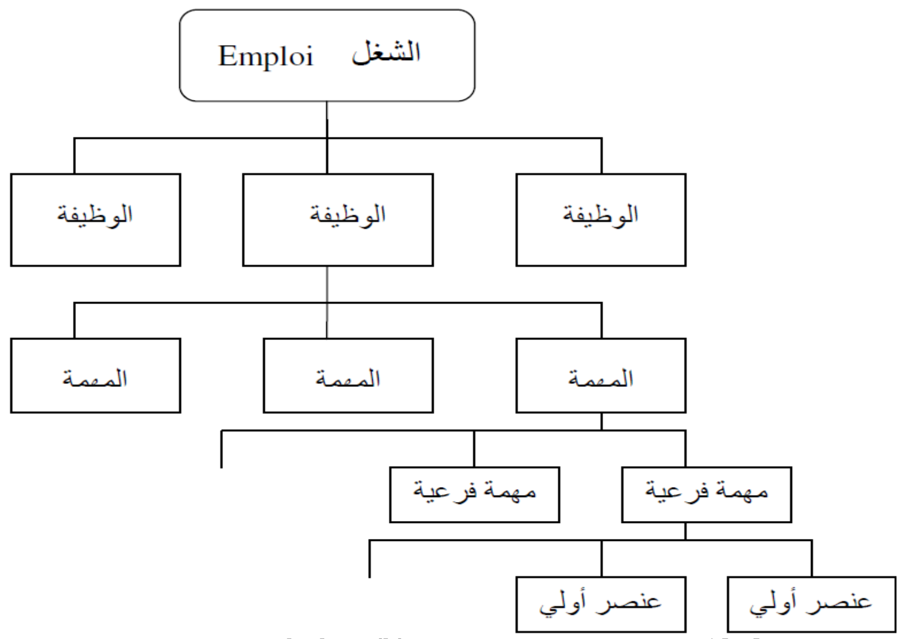
يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدها، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتكز طريقة *DACUM* على ثلاثة مبادئ هي:

- الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛
- مجموع الوظائف و المهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛
- لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف و كفاءات و مواقف و أدوات خصوصية.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) و غير مكلفة، و تستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، و غيرها.

لتحليل الوظيفة يجري تفكيكها إلى مهام ثم مهام فرعية ثم إلى عناصر أولية كما يبينه الشكل التالي:



Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, ***Guide de Conception de Formation Professionnelle,*** Genève, 2001.

شكل (4-15) : تفكيك العمل

و نظرا لكثرة المهام في كل وظيفة قد يستغرق التحليل مدة طويلة، لذلك يتوجب تحديد المهام التي تتطلب تحليلا مفصلا، و ذلك بالاعتماد على المعايير التالية:

- **الأهمية** *Importance (I)*
- **الصعوبة** *Difficulté (D)*
- **التردد** *Fréquence (F)*

و يحدد لكل معيار ثلاث درجات:

- كثير الأهمية، الصعوبة أو التردد TI, TD, ou TF
- هام، صعب، متردد I , D ou F
- قليل الأهمية، الصعوبة أو التردد PI, PD ou PF

إن درجة الأولوية *Priorité (P)* لتحليل مهمة ما تتحدد على أساس مجموع المعايير السالفة:

$$P = I + D + F$$

و تقيّم المعايير على النحو التالي:

TI x TD = très "critique"	: 5	5 =	-حرج جدا
TI x D ou I x TD = assez "critique"	: 4	4 =	-كثير الحرج
I x D ou TI x PD ou PD x TI = "critique"	: 3	3 =	-حرج
I x PD ou PI x D = peu "critique"	: 2	2 =	-قليل الحرج
PI x PD = pas "critique"	: 1		

Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, ***Guide de Conception de Formation Professionnelle,*** Genève, 2001.

و من ثم فإن المهمة ذات الأولوية العالية (P = 5, 4 ou 3) تتطلب تحليلا معمقا، و يركز التحليل على اكتشاف و إبراز متطلبات المهمة من حيث القدرات *Capacités* و المعارف *Connaissances* و المواقف *Attitudes* ، و النموذج التالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة:

شكل (4-16): مثال لقائمة مهام

LISTE DES TACHES

Formulaire 3 UIT/GCFP

Lieu: *Nicosie*	Rempli par: *CC, ET, LC*		Date: *aaa*			Page: 1/1	
EMPLOI: ***Préposé au service à la clientèle***							
Fonction: *Services offerts à la clientèle concernant CYTAPAC*						Fonc: *3*	
N° Code	TACHES	CCA	Fréq	Imp	Diff	Prté	Anal. ?
1	*Donner des informations sur CYTAPAC*	*a3, c, e*	*TF*	*TI*	*TD*	*5*	*X*
2	*Donner des formulaires d'inscription*	*a1*	*TF*	*I*	*PD*	*2*	--
3	*Aider les clients à remplir les formulaires*	*a1, c, e*	*F*	*TI*	*D*	*4*	*X*
4	*Expliquer la politique des prix aux clients*	*d, a1, a4*	*F*	*TI*	*D*	*4*	*X*
5	*Donner un numéro de référence aux clients*	*a1*	*TF*	*I*	*PD*	*2*	--
6	*Traiter les contrats des clients*	*e, a4*	*F*	*TI*	*PD*	*3*	*X*
7	*Recevoir les réclamations*	*e, a4*	*TF*	*TI*	*TD*	*5*	*X*

Source : Union Internationale des Télécommunications, GCFP, ***Guide de Conception de Formation Professionnelle,*** Genève, 2001.

خاتمة الفصل الرابع

خصصنا هذا الفصل لاستعراض أهم المناهج المبتكرة حديثا لتحليل العمل و توصيف الوظائف، و قد حرصنا على تصنيفها بشكل يسهل تناولها و يمكن الدارس من موقعتها و إدراك المجال الذي يندرج ضمنه كل منهج.

و لا يخفى ما للتصنيف من أهمية في الدراسات العلمية حيث يعده البعض مفتاح الطرح العلمي، و يعتبره "هوايتهد" أمر ضروري للعلوم[273]، و قد حاولنا مراعاة شروط التصنيف الصحيح كما يحددها المختصون في فلسفة العلوم:

- وجود اتساق داخلي في التصنيف؛
- قدرة التصنيف على التمييز بين الاتجاهات الأساسية؛
- أن يوسم التصنيف بالعمومية بشكل يجعله قادرا على استيعاب الاتجاهات القائمة ــ أو على الأقل ــ تصنيف معظمها[274].

مع الاشارة إلى أننا لم نعثر لحد الآن ــ في حدود ما اطلعنا عليه من مؤلفات باللغات العربية و الفرنسية و الانجليزية ــ على كتاب واحد شامل لكل المناهج، و عليه فإن الجهد المبذول هنا ــ رغم ما قد يعتريه من نقائص ــ يعتبر بمثابة إجتهاد شخصي يهدف إلى وضع الخطوة الأولى على الطريق الواجب سلوكه في مجال الاهتمام بمناهج التحليل الوظيفي و التنظيمي و الارتقاء بها إلى مستوى الطرح العلمي الممنهج و المنظم، و ما سنورده في الفصل الأخير من هذه الدراسة يواكب هذا التوجه و يندرج في إطار وضع الأسس و المرتكزات الأساسية لمشروع شامل ارتأينا تسميته بعلم ***"الهندسة الوظيفية"***.

و عليه ميّزنا بين مناهج التحليل الأرغونومي و السيكوسوسيولوجي، و مناهج التحليل التنظيمي و أخيرا مناهج التحليل الوظيفي، نظرا لتباين أهداف و أبعاد هذه الأصناف الثلاثة، و لا غنى لأي منظمة عن الاعتناء بهذه المجالات جميعها، و قد ركزنا بوجه خاص على المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، على اعتبار أن الحاجة إليها ماسة جدا في ظل الظروف و التحولات التي أسلفنا الحديث عنها.

---

273 د. عبد الباسط عبد المعطي، ***اتجاهات نظرية في علم الاجتماع***، سلسلة عالم المعرفة، عدد 44، أغسطس 1981، ص 37.

274 نفس المرجع، ص 39.

و بقي في الأخير أن نشير إلى أن هذه التحولات تستدعي التفكير في تصميم مناهج مندمجة و متكاملة تهدف إلى إجراء التحليل الوظيفي لأغراض شتى أمنية، تنظيمية، تصنيفية...، بدل تعدد المناهج و تباينها.

و حتى تكتمل الصورة نخصص الفصل القادم للحديث عن دعائم تطوير مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف على المستويين الجزئي و الكلي.

الفصل الخامس

دعائم تطوير مناهج تحليل العمل
و توصيف الوظائف
في السياق التنظيمي الجزائري

نخصص الفصل الأخير من هذه الدراسة لاستعراض أهم النتائج التي توصلنا إليها جراء سلسلة من التجارب الميدانية التي استغرقت قرابة خمس سنوات و شملت أكثر من ثلاثمائة منصب عمل في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر.

ما سنورده في ثنايا هذا الفصل هو إذن نتاج الدراسات و التجارب الميدانية كما أسلفنا، لكنه أيضا حصيلة سنوات طويلة من العمل الميداني في مستويات و وظائف و قطاعات نشاط مختلفة، و في ظل ظروف عمل تفاوتت كثيرا من حيث الرضا و السخط على المستوى الشخصي و على مستوى المحيطات الاجتماعية-المهنية التي كان لنا شرف العمل في كنفها.

و لعل ما يعطي بعض المصداقية لهذه النتائج أيضا أننا، كما ارتأت الفيلسوفة الفرنسية *Simone Weil* و غيرها، و كما اقتضت منهجية الملاحظة-المشاركة، عايشنا ظروف العمل عن كثب و كنا بذلك فاعلين في الحدث لا متفرجين عليه.

و قد انصبت التجارب الميدانية على تطبيق المناهج التقليدية في المؤسستين المذكورتين أعلاه، ثم تطبيق بعض المناهج الحديثة، بغية تحديد مدى صلاحيتها و قابليتها للتطبيق في المؤسسة الجزائرية، و البحث من ثم عن صيغة أكثر ملاءمة للظروف الاجتماعية – الثقافية المحلية.

و عليه يتضمن هذا الفصل صنفين من المقترحات، صنف أول يتوجب على كل منظمة التزامه و العمل به ميدانيا و بشكل منظم و منضبط (المبحث الأول)، أما الصنف الثاني فيعتبر بمثابة التدابير الداعمة التي يتوجب على الدولة التكفل بها و السهر على تحقيقها بشكل مستمر، لأن نجاح التدابير التنظيمية (على مستوى المنظمات) لا يتأتى إلا بفضل المساهمة الفعلية على المستويين القطاعي و الوطني (بل و القومي أيضا) لما سنذكره من أسباب موضوعية (المبحث الثاني).

المبحث الأول

دعائم تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفيين على مستوى المنظمات

يمكننا الجزم، على ضوء التجارب و الأبحاث الميدانية المشار إليها، أن المشكلة الأساسية التي تعانيها إداراتنا العمومية و مؤسساتنا الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية هي دون أدنى شك مشكلة كفاءات، تحصيلا و إنتاجا و استخداما، و أن كل المشاكل و الأعراض الأخرى هي مجرد إفرازات و انعكاسات لهذه المشكلة-الأم، و بذلك فإن معالجة أدوائنا الإدارية تمر بالضرورة عبر معالجة مشكلة الكفاءات في منظماتنا.

و التكفل بمشكلة الكفاءات تقتضي إدراك المنظمات عندنا لأهمية هذا المورد الأساس و وعيها بدوره الاستراتيجي و العمل من ثم على معرفة كفاءاتها ـــ الفردية و التنظيمية ـــ كخطوة أساسية في طريق تطوير الكفاءات و إدارة المعارف كما بيناه بالتفصيل في كتاب ***"تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"***[275] ، غير أن معرفة المنظمات بكفاءاتها تعترضه مشكلة جوهرية تتمثل في قصور و عجز المناهج التقليدية المعتمدة في منظماتنا عن تحقيق هذه الغاية، بل قصارى ما تحققه هذه المناهج هو تحديد المهام المرتبطة بكل منصب أو الإجابة عن السؤال السطحي: من يفعل ماذا *Qui fait quoi*؟

و يقتصر استخدام المناهج التقليدية ـــ في أحسن الأحوال ـــ على توصيف المناصب (تحديد البروفيلات *Les Profils*) و إعداد نظام أجور يرتكز على المنطق التأهيلي، كل ذلك في إطار منغلق حيث تستخلص فيه التوصيفات من الممارسات الشخصية لتتحول إلى وصفات و معايير ينتقى العامل على أساسها و يقيّم بموجبها، و قد بينّا فيما سبق أن هذا المنطق لم يعد ملائما لمقتضيات المرحلة الراهنة المتسمة خصوصا بالاستعمال المكثف للمعارف و الكفاءات، و عليه يتوجب على إداراتنا و مؤسساتنا ـــ لمواكبة هذا التحول ـــ التخلص من منطق التأهيل

[275] د. ثابتي الحبيب و د. بن عبو الجيلالي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009، 298 ص .

و اعتماد منطق الكفاءات بحيث تصبح هذه الأخيرة هي المحددة لمواصفات العامل، و المؤسّسة لمختلف برامج الإدارة البشرية، و أخيرا الإطار الذي يُقيَّم العامل على أساسه.

و من هنا تتضح ضرورة و أهمية اعتماد المناهج الجديدة للتحليل و التوصيف الوظيفيين، مناهج قوامها و مرتكزها الأساسي هي الكفاءات الفردية بوجه خاص، و قد أوردنا في الفصل السابق عددا من هذه المناهج المبتكرة، غير أن تطبيقها في بلادنا يستدعي بعض التكييف مع الواقع المحلي، لذلك اقترحنا طريقة توفيقية نراها أكثر ملائمة لواقعنا و قد قمنا بتجريبها في جامعة معسكر و في المؤسسة الجزائرية للمياه و تمخض عن ذلك نتائج جد مشجعة، أطلقنا عليها اسم ***التحليل الذاتي بالمرافقة*** *L'Auto-Analyse par Accompagnement* (و نطلق عليها اختصارا اسم "3A") (المطلب الأول)، لكن تطبيقها بفعالية يتطلب توفر شروط و دعائم موضوعية، أهمها إنشاء خلية أو وحدة إدارية تتولى اليقظة الوظيفية و التدقيق الوظيفي (المطلب الثاني)، و أخيرا استخدام أدوات المتابعة المستمرة للموارد البشرية و تقييم الأداء لأغراض التحليل الوظيفي (المطلب الثالث).

المطلب الأول

اقتراح منهج جديد لتحليل و توصيف الوظائف

ـــ منهج التحليل الذاتي بالمرافقة ـــ

استعرضنا في الفصلين السابقين من هذه الدراسة المناهج التقليدية ثم المناهج الجديدة، و قد تبيّن لنا جراء ذلك قصور الأولى عن التجاوب مع مقتضيات المرحلة الراهنة كونها تهتم بتحديد المهام و وصفها بشكل سلبي و سكوني لا يرقى إلى مستوى التفاعلية و الديناميكية المطلوبة و اللازمة لمواكبة التطورات السريعة للمهن و الوظائف، أما الثانية فهي تتغاضى عن تفعيل العلاقة بين المحلل و شاغل المنصب و عن توضيح دور كل منهما في العملية، بل تنطلق من افتراض تفاهم أو توافق ضمني مسبق حول أهداف التحليل و مساره، كما أنها تقتصر في اهتمامها بتطوير عملية التحليل على التركيز على الغاية المرجوة بحيث تكون النتائج شاملة لكل أبعاد التحليل غير مكترثة بأدوار الفاعلين و انعكاسات ذلك على مصداقية التحليل.

و المؤاخذة الأكثر أهمية و التي تشترك فيها المناهج التقليدية و الحديثة معا هي نظرتها الشمولية، حيث أنها لا تعير أي اهتمام للتمايز بين الوظائف و لا بين السياقات الوظيفية، و ذلك ما يفسر العجز الملاحظ عند محاولة تطبيق بعض المناهج الجديدة في مؤسساتنا رغم نتائجها المرضية في أوساطها الأصلية، إن الواقع المحلي و الثقافة الخصوصية يقتضيان تعديل تلك المناهج أو تكييفها لضمان قدر من التوافق أو حد أدنى من الاستيعاب الواعي للاختلافات و مراعاتها.

و لا نهدف من إثارة هذه الملاحظات التنقيص من أهمية المناهج الجديدة و لا التقليل من صلاحيتها في تطوير الأداء الوظيفي، إننا نعتبر مثل هذه المواقف المعادية لكل جديد و الناقدة لكل شيء مختلف ضرب من التزمت غير المبرر، و لكننا في ذات الوقت نرفض مبدئيا الانبهار اللاواعي بكل وافد جديد و التمسك بالنماذج الجاهزة أو ما يسميه البعض بالوقوع في مأزق "الصوت-الصدى"[276]، لذلك تجدنا نصر على ضرورة تطويع المفاهيم و النماذج الوافدة لمقتضيات الثقافات المحلية و الظروف الخصوصية.

في هذا السياق يأتي اقتراحنا لهذا النموذج بغرض التوفيق بين الاستفادة من نتائج التطور الفكري و الثراء المعرفي في الدول المتقدمة، من جهة، و مراعاة ظروفنا الخاصة، من جهة أخرى؛ هذه الطريقة إذن ــــ خلافا للطرق التي استعرضناها ــــ تمكننا من الاستفادة من خبرة العامل (شاغل المنصب) و معرفته بمهامه و بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بكيفية أدائها، و من خبرة المحلل و معرفته المتخصصة بطرق و مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي.

إن التقاء الخبرتين و تفاعلهما معا في سياق توافقي يتم بناؤه بطريقة مشتركة لضمان عدم طغيان أو هيمنة إحدى الخبرتين على الأخرى، و في إطار رؤية واضحة لمسار العملية التحليلية

---

276 يستخدم لفظ " الصوت " كرمز للرؤى و الأطروحات الغربية في حين يمثل " الصدى " ترديد المقولات الغربية من قبل الدارسين و الباحثين من العالم النامي (= اللاغربي) دون اعتبار للأبعاد المختلفة للتباين بين المجتمعات، و يقصد بمأزق "الصوت و الصدى" التأكيد على أن تجاهل الواقع اللاغربي (عن طريق ترديد المقولات الغربية) لن يؤدي – في التحليل النهائي – إلا إلى شروحات شوهاء و توضيحات مبهمة و نتائج هلامية (د. محمد عثمان أحمد الجعلي : ***إشكالية دراسات التنظيم و سلوكياته في العالم الثالث – بعض مآزق التأطير و التطبيق***، دراسات عربية العدد 5 / 6 مارس – أبريل 1990 ص 49 – 68 .

و قد أشار الباحث العربي زكريا فوده إلى هذه الإشكالية عندما أوضح أن "البحوث الأمبريقية التي تجري في الوطن العربي في مجالات العلوم الاجتماعية عامة و علم الاجتماع و فروعه خاصة إنما تصدر و تجري أصلا متأثرة بتلك المفاهيم و الأطر و المقولات الوافدة لنا من الغرب. فلقد أخذنا هذه المفاهيم و الأطر و المقولات النظرية كقضايا مسلم بها و كقواعد علمية ثابتة لا يجوز نقدها أو تحليلها أو الشك في مدى سلامتها و مدى ملائمتها لأوضاعنا و لظروفنا و لنمط الحياة الاجتماعية القائمة في وطننا العربي" (***إشكالية العلوم الاجتماعية في الوطن العربي*** : مجموعة من الباحثين، دار التنوير للطباعة و النشر، 1984).

و أهدافها و أبعادها المختلفة، يشكل الضمانة الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية و موضوعية كبيرتين، و الوصول بالعملية إلى تحقيق نتائج جدية يمكن التعويل عليها في بناء المنظومة الإستراتيجية و العملية لإدارة الموارد البشرية.

و لكي يتسنى لنا معرفة هذه الطريقة بوضوح أكبر نتناول فيما يلي المميزات الأساسية للتحليل الذاتي بالمرافقة (1) ثم كيفية و شروط تطبيق هذه الطرية في الإدارات و المؤسسات الجزائرية (2) و أخيرا تدقيق نتائج التحليل و تقييم الوظائف (3).

1- مميزات و خصائص التحليل الذاتي بالمرافقة

بدل التركيز على المحلل في عملية التحليل الوظيفي كما هو الشأن في كل المناهج المعتمدة قديما و حديثا، و إعطاء الفاعل (العامل) دورا ثانويا بل و إخراجه أحيانا من مسار التحليل في بعض المناهج، تقحم هذه الطريقة شاغل المنصب كعنصر أساسي في العملية باعتباره اللاعب الأهم، كونه أدرى من غيره بتفاصيل الأنشطة التي يتولاها و دقائق المهام التي ينجزها، و معرفة المنصب لا تكتمل و لا تتحقق إلا بمعرفة تلك التفاصيل.

و المثل الروسي الشهير *"الشيطان يكمن في التفاصيل"* يجد كل مبرراته في مثل هذه الوضعيات، لأن المنصب أو الوظيفة من التعقيد و الغموض بحيث لا يمكن الإحاطة به بواسطة دراسة خارجية مهما أتقنها الدارس و مهما بذل من جهود في سبيل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، تبقى دائما "تفاصيل" هامة محتجزة أو مكبوتة لدى العامل لأسباب كثيرة نفسية أو اجتماعية أو تقنية أو لغوية ...

إن تجاوز هذا الحاجز السميك يتطلب إذن إقحام الفاعل بشكل كثيف و إثارة دوافع التعبير لديه عن كل ما يعرف و عما لا يعرف أيضا، و لا يحصل هذا الاندفاع بالتوجيه الخارجي كما هو شأن المناهج الأخرى، بل بحدوث الرغبة و القناعة الذاتية لدى العامل بضرورة معرفة عمله هو أولا ثم المنظمة بعد ذلك، لأنه ما لم يتوصل العامل إلى معرفة عمله فعليا فإن المنظمة ستظل جاهلة بحقيقة هذا العمل.

هذه الملاحظة (جهل المنظمة بتفاصيل العمل و حقيقته) لاحظها تايلور من قبل و أكدها بعده الكثيرون و إن بصيغ و تصورات مختلفة[277]، و نصر على تأكيدها هاهنا و بشدة، و لئن تشعبت الاتجاهات في تناول هذه المشكلة (كيفية تمكين المنظمة من معرفة تفاصيل العمل) و تباينت طرق معالجتها، فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة، متأثرة بالممارسات اليابانية الرائدة في هذا المضمار، تكاد تجمع الآن على ضرورة وضع الإنسان في قلب عملية التعلم التنظيمي.

هذه "التفاصيل الدقيقة" التي يسميها البعض بالمهارات اليدوية ***Tours de main*** أو المعارف و الكفاءات الضمنية أو غيرها من التسميات التي توحي جميعها بصعوبة تناولها أو إدراكها، هي المقصودة رأسا بالتحليل بواسطة هذه الطريقة، إذ من خلال إدراكها و الإحاطة بها يمكن إدراك الكفاءات الفردية التي يستعملها الفرد أو التي يتوجب عليه استعمالها لإنجاز مهامه.

و هنا تكمن بالفعل أهم الصعوبات التي تواجهها مختلف المناهج التحليلية التي تعرضنا لها سابقا، و هو ما دفع الباحث ***Eric Lamarque*** إلى القول: *"لا يمكن الكلام عن معايير أو منهجية لتحديد الكفاءات ... بسبب الندرة النسبية للأعمال التجريبية الهادفة إلى الاستكشاف الفعلي للكفاءات ... و صعوبة وصول الباحث الخارجي عن المنظمات إلى المعلومات الكاملة المتعلقة بالكفاءات و نشرها"* [278].

و إلى هذا المعنى يشير ***Serge De Witte*** بقوله : *"الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبسط و الأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، و لا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا"* [279].

---

277 نستذكر هنا المقولة الشهيرة التي أعلنها Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard : " لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة" *"Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"*

(SIELOFF, C.G. (1999). If only HP knew what HP knows » : the roots of knowledge management at Hewlett-Packard. *Journal of Knowledge Management*, vol. 3 (1), p. 47-53.)

278 Lamarque E., " ***Peut-on identifier les compétences d'une organisation*** ? , IXème Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS - Montpellier 24 – 26 Mai 2000 .

279 De Witte S. , ***La notion de compétence. Problèmes d'approche***, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26.

إن المناهج الجديدة برغم التحول الكبير الذي أحدثته في مجال تحليل العمل لم تتمكن على العموم من تجاوز هذه العقبة، و من ثم أخفقت كثيرا في الوصول إلى أسلوب فعال يتيح تحديد الكفاءات بدقة كبيرة، و هو ما لاحظه ببراعة فائقة محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين في قولهم: *"مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمرّ لزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدوّنات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدوّنات للنشاطات"* [280].

على هذا الأساس يمكننا إبراز أهم الخصائص التي تميز طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة عن غيرها من المناهج:

– المناهج الأخرى (القديمة و الجديدة) تفتقر إلى عنصر التفاعل الايجابي بين الفاعل و المحلل و مشاركتهما البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية، بينما تتخذ طريقة 3A هذا التفاعل منطلقا لها و تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.

– تعتمد المناهج الأخرى على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية، لذلك تركز جهود المحللين على ما يقوم به العامل من نشاط، بينما ترى طريقة 3A أن الكفاءات لا تبرز جميعها أو تتجلى من خلال النشاط فقط، بل تسري عبر قنوات كثيرة و تتجسد في مظاهر شتى (المنتج، الوقت، العلاقات، المواقف، الحالة النفسية، المناخ الاجتماعي...)، لذلك فإنه يستحيل إدراك و تحديد كل الكفاءات من خلال ملاحظة أو مراقبة أو محاورة شاغل المنصب فقط.

– خلافا للمناهج الأخرى تولي طريقة 3A أهمية خاصة للتدابير الارتفاقية على الصعيدين التنظيمي و الوطني، و من ثم تدرج عمليات التحليل الوظيفي في سياق شامل و متداخل ترتبط عناصره المختلفة لخدمة قضية جوهرية: تطوير الكفاءات لمواكبة تطور الوظائف و المهن.

– و من أبرز مميّزات طريقة 3A قيامها على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين و منحهم كامل الحرية في اتخاذ المبادرة و الإدلاء بآرائهم و التعبير عن انشغالاتهم و المشاركة الفعلية في توجيه مسار المنظمة على الصعيدين العملي و الاستراتيجي، لأن الثقة وحدها هي ضمان الاستغلال الكامل و الأمثل لكل الذكاء لدى كل أفراد المنظمة على حد قول المفكر و رجل الأعمال الياباني ***Matsushita***.

---

[280] CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52.

– خلافا لكل المناهج الأخرى تعتمد طريقة 3A بشكل مكثف على مناهج التنمية البشرية و تقنيات الاتصال و التأثير المبتكرة في إطار ما يعرف اليوم بالتطوير الشخصي *Développement personnel*.

2- شروط و كيفيات تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة

تتطلب طريقة 3A وجود محلل وظيفي مختص *Analyste Fonctionnel* داخلي إن أمكن و إلا فإنه يمكن الاستعانة بمحلل خارجي، على أن تتم العملية في إطار تنظيم خاص و تحت إشراف هيئة داخلية ارتأينا تسميتها بخلية اليقظة الوظيفية أو إن شئنا خلية التدقيق الوظيفي، و سيأتي الحديث عن دورها في المطلب القادم.

كما تتطلب عملية التحليل الوظيفي طبقا لتصور 3A تجنيد كل الإمكانيات الداخلية على اعتبار أن هذه العملية فرصة دورية للمراجعة التنظيمية الشاملة و التقييم الذاتي، و عليه يجري التحضير لها بعناية فائقة و حرص شديد، و يتلخص هذا التحضير في نوعين من العمليات:

– عمليات مستمرة طيلة أيام السنة تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية و التدقيق الوظيفي، و التي يكمن دورها في متابعة تطورات المهن و الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية و اقتراح التدابير الإصلاحية أو التجديدية؛

– عمليات ظرفية أو مؤقتة تسبق إجراء التحليل الوظيفي و تواكبه أيضا، و تهدف بالخصوص إلى تحسيس كل الفاعلين و الشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية و التنظيمية للعملية، و توفير الوسائل المادية و المعنوية اللازمة لحسن سير العملية بما في ذلك إجراء دورات تكوينية إذا تطلب الأمر.

يمكن أن تنصب العملية على كل المناصب إذا كان عددها محدودا و إلا فإنه تختار وظائف ممثلة *Fonctions Représentatives* استنادا إلى معايير موضوعية تشترك في تحديدها المديريات التنفيذية بالمنظمة تحت الإشراف الإداري لمديرية الموارد البشرية و الإشراف التقني لهيئة اليقظة و التدقيق الوظيفيين.

المعايير الانتقائية قد تتعلق بالوظائف نفسها (إعطاء الأولوية للوظائف الأساسية دون الثانوية) أو بشاغلي الوظائف (الأقدمية، المؤهلات العلمية، السلوكيات الشخصية...)، على أن تكون الوظائف المنتقاة معبرة فعليا عن أنشطة المنظمة.

يتولى المحلل بالتعاون مع الجهات المعنية مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل عبر بناء علاقات ثقة متبادلة، يأتي بعدها قيام الجميع بطرح تصوراتهم المبدئية عن أهداف التحليل و مقتضياته و شروط إنجاحه، و تصميم خطة عمل على أساس المقترحات المشتركة.

يشرع الفاعلون في تحليل مهامهم و التعبير عنها كتابيا أو شفويا أو حتى عمليا، بمساعدة المحلل الذي يقتصر دوره في بداية الأمر على التسجيل فقط لما يعبر عنه الفاعل شفويا أو عمليا (فقد يكون شاغل المنصب غير قادر على كتابة ملاحظاته) و إسداء النصح فقط عند الطلب، أي عندما يشعر الفاعل بالحاجة إلى المساعدة.

تتفاوت المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه المرحلة من منصب لآخر بحسب تفاوت وتيرة المهام و الأنشطة الموكلة لكل منصب، لذلك لا ينبغي تقييد شاغل المنصب بأجل محدد إلا عند الاقتضاء، و تسند مسئولية تقدير هذه المدة لشاغل المنصب.

هذه المرحلة ستتمخض حتما عن تحديد الأنشطة التي تنجز في كل وظيفة، حيث سيحرص كل فاعل على عرض مهامه و أدواره بالتفصيل، غير أن ما تصبو إليه العملية يتجاوز هذا المستوى إلى مستوى أعلى يتمثل في تحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز تلك المهام، سواء منها تلك التي يحوزها الفاعل و يتحكم في تطبيقها أو تلك التي ينبغي له حيازتها.

المرحلة الثانية من التحليل تهدف إلى تحقيق هذه الغاية بالاستعانة بالمعارف المسبقة عن تطور الوظائف كما أشرنا له سابقا، و بالاعتماد على حصيلة التحليل الأولي، هنا يبرز دور المحلل لا كمساعد أو ناصح فقط بل كمدرب أيضا ***Coach*** يحرص على تمكين الفاعل من إدراك ما أسميناه سابقا بـــ "التفاصيل الدقيقة" و التي يمكن اعتبارها بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بإنجاز مهامه على أحسن وجه أو تمكنه من تطوير أداء مهامه، و التعبير عنها بحرية و صراحة.

بيد أن المشكلة التي تواجه المحلل هنا تتمثل في وجود عدد من النزعات النفسية التي تدفع العامل إلى إخفاء بعض مما يعرفه و التكتم أو التغاضي عما لا يعرفه، و هي نزعة طبيعية لدى كل إنسان، تمليها عليه مخاوفه أو رغبته في تقييم ذاته، و قد يكون هذا التكتم بسبب عدم إدراك الفرد لنقصانه، و هذه الأخيرة أعقد من التي قبلها.

كل إنسان قد يعرب، إذا رأى في ذلك تحقيقا لبعض حاجاته، عن كفاءاته و قدراته الشخصية و مجالات تفوقه على الآخرين، بينما يحجم عن التعبير عن نقائصه و يسعى إلى مداراتها قدر المستطاع، و بما أن دور التحليل هو استكشاف هذين الصنفين من الكفاءات (الكفاءات المكتسبة *C. Acquises* و الكفاءات اللازمة *C. Requises*)، فإنه حينئذ يكون من واجب المحلل التوصل إلى سبر أغوار نفسية العامل و دفعه إلى التعبير بحرية عن تلكم الكفاءات جميعا و مساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه، و من ثم تعتبر هذه العملية تشخيصا ذاتيا يهدف إلى معرفة عوامل القوة و عوامل الضعف الشخصية *Forces et faiblesses personnelles*.

و للمحلل أن يستعمل في هذا الصدد كل الوسائل التي يراها لازمة لتحقيق الهدف: استبيان، ملاحظة، مشاركة، استجواب، تحليل مضامين، مناقشات، جلسات التفاكر (العصف الذهني *Brainstorming*)... و عليه أن يعتمد في ذلك على المناهج المبتكرة في مجال تكنولوجيا الاتصال و قدرات التأثير الذاتية: البرمجة العصبية-اللغوية *PNL*، التحليل التبادلي *Analyse Transactionnelle*، الإيحاء *Suggestions* ... كما ينبغي عليه التحلي بالصبر إلى أقصى الحدود للوصول إلى النتائج المرجوة و استخدام كامل قدراته للتحكم في ذاته.

و بالإمكان دعم هذه الطريقة باستخدام بعض الأدوات التحليلية التي ذكرناها آنفا، على أن تكون بالتوافق المسبق مع شاغل الوظيفة و بمساهمة كاملة منه، بغية الوصول إلى جمع كل المعلومات المتعلقة بالمهام المنوطة بالمنصب، و ظروف و كيفيات إنجازها و الضغوطات المادية و النفسية-الاجتماعية المرتبطة بها.

تتمخض هذه العملية عن تحرير "بطاقة توصيف المنصب"، يتولى إعدادها شاغل المنصب بالتعاون مع المرافق (المحلل الوظيفي) و تحت إشراف لجنة مختصة توكل إليها مهمة المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضامينها و التأكد من مصداقية المعلومات الواردة فيها، قبل عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة و التدقيق الوظيفيين.

3- تدقيق نتائج التحليل و تقييم الوظائف

تعرض النتائج المستخلصة باستخدام طريقة 3A على الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية للشروع في عملية التدقيق و ذلك بمقارنة هذه النتائج بحصيلة المعلومات المتوفرة لديها عن تطور

الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية، و يمكن لهذه الهيئة اقتراح ما تراه لازما لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها على ضوء التدقيق المنجز، و من ثم يكون في مقدور هذه الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين أو في إطار اللجنة المختصة إعداد أو إعادة صياغة المدونة المرجعية للمهن و الكفاءات في المؤسسة، و الإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف من خلال تحديد مؤشرات تسيير *Indicateurs de gestion* لكل وظيفة، على أن يتم إشراك كل الفاعلين المعنيين بالإضافة إلى الشركاء الاجتماعيين في إنجاز هذه العمليات.

تشكل هذه العمليات (التدقيق الوظيفي ــ إعداد المدونات المرجعية للمهن و الكفاءات ــ تحديد مؤشرات التسيير) الأسس و المرتكزات التي تستند عليها عملية تقييم أو إعادة تقييم الوظائف و تصنيفها و تصميم النظام الأجري للمؤسسة.

الوثيقة الختامية المطلوب إعدادها و وضعها تحت تصرف المديرية العامة، مديرية الموارد البشرية و المديريات التنفيذية، هي عبارة عن توصيف شامل للمهام و الأنشطة المنوطة بكل وظيفة و للكفاءات التي يحوزها شاغلي الوظائف و كذا الكفاءات اللازمة لحسن أداء هذه المهام و الأنشطة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بظروف أداء العمل (المادية و النفسية-الاجتماعية) و أخيرا القيمة الممنوحة لكل مهمة في شكل نقطة استدلالية أو مؤشر، بالنظر إلى ما تتطلبه من مجهودات و ما يكتنفها من ضغوطات و بالنظر كذلك إلى مدى مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة.

بعد مصادقة الجهات الإدارية العليا على مضمون الوثيقة و التقييم النهائي للوظائف، يلتقي ممثلو الإدارة بممثلي العمال (أو الشركاء الاجتماعيين) في إطار لقاء تفاوضي يعتمد بموجبه التصنيف النهائي رسميا، و يشرع في تنفيذه و مراقبة انعكاساته أو الاختلالات الممكنة التي تكون قد شابت تصميم النظام الأجري، لإدخال التصحيحات اللازمة.

إن تصورنا لهذه العملية ينبع من استقرائنا للتجارب الأمريكية و الأوربية التي أوردناها في الفصل السابق، إضافة إلى التجربة الرائدة التي تخوضها مؤسسة سوناطراك في الجزائر[281]، و لئن كنا قد أخضعنا طريقة 3A للمصادقة العملية من خلال تجربتها جزئيا (على بعض الوظائف) في المؤسسة الجزائرية للمياه و في جامعة معسكر كما أوضحناه سابقا، إلا أن

[281] أوردنا تفاصيل هذه التجربة في كتابنا ***"الاتجاهات الحديثة لتقييم الوظائف و تصميم نظم الأجور و الحوافز"*** و هو جاهز للطبع بعونه تعالى و حسن توفيقه.

إخضاع عملية التدقيق الوظيفي و نظام اليقظة للتجربة الميدانية، من أجل الحكم على مدى صلاحيتهما، ليس بالأمر المتاح في الظروف الحالية لغيابها عن الواقع المحلي و الدولي، و إن كانت بعض التطبيقات الجزئية تتيح تصميم تصور نظري مكتمل إلى حد ما[282].

المطلب الثاني
اقتراح نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات
ـــ نظام اليقظة الوظيفية ـــ

التحولات السريعة و العميقة لمحيط الأعمال و التغيّرات التنظيمية المتواصلة، فرضت على المؤسسات التحلي بقدر كبير من اليقظة في شتى المجالات: التنافسية، الإستراتيجية، التكنولوجية، المعلوماتية و غيرها، فقد أضحى النجاح و البقاء في ظل هذه التقلبات متعلقين بمدى قدرة المؤسسة على توقع المستجدات و مواكبة التطورات.

لذلك انتشرت بسرعة استخدامات عبارة "اليقظة" في الأدبيات المتخصصة و في أوساط الأعمال، لتكتسح في زمن قصير مجالات كثيرة تشغل اهتمام منظمات الأعمال، داخليا و خارجيا، و من ثم تعددت أنواع اليقظة و إن كانت جميعها تشترك في تمكين المنظمة من التنبؤ بالتحولات المستقبلية و الاستعداد لها كما تبينه التعاريف الواردة بشأن هذا المفهوم.

1- مفهوم و أنواع اليقظة

تعددت التعاريف المتعلقة باليقظة و تباينت مضامينها، و مرد ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها حداثة استعمال هذا المفهوم من جهة و تعدد أنواعه و مجالاته من جهة أخرى، و التعاريف التالية تميط اللثام عن ماهية هذا المفهوم و توضح مدلولاته:

- *"اليقظة هي وظيفة تندرج في سياق ممارسة إدارة الموارد المعلوماتية من أجل جعل المنظمة أكثر ذكاء و إكسابها قدرات تنافسية أكبر"* [283].

---

[282] نأمل أن تتاح لنا الفرصة مستقبلا، في إطار وحدة أو مخبر للبحث العلمي، لدراسة هذه التصورات النظرية على أرض الواقع بغية تصميم نظام أو نموذج شامل لليقظة الوظيفية باعتبارها الأرضية الصلبة لانطلاق مشاريع تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، و الدعامة الأساسية لإدارة الأفراد.

[283] Bergeron P., ***Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique***, Argus, vol. 24, n° 3, p.17- 22.

- *"اليقظة نشاط متواصل و تكراري إلى حد كبير يهدف إلى مراقبة المحيط للتنبؤ بتطوراته"* [284].

- *"تهدف اليقظة المندمجة بالخصوص إلى التجديد و الحفاظ أو إنشاء المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة أو للدولة بالتكيّف مع التحولات البيئية"* [285].

- *"اليقظة هي مسار معلوماتي إرادي تبحث المؤسسة من خلاله عن معلومات ذات طابع تنبئي تتعلق بالمحيط الاجتماعي- الاقتصادي و تهدف إلى خلق الفرص و الحد من التهديدات المرتبطة باللاتأكد و الغموض"* [286].

و عليه يمكننا القول أن اليقظة في المؤسسة هي عبارة عن نشاط مستمر يهدف إلى دراسة المعلومات البيئية و الإستراتيجية بغية توقع التطورات و مواكبة المستجدات.

و ينبغي التمييز بين مفهوم اليقظة و مفهومين آخرين وثيقي الصلة بها هما: التوقع ***La prévision*** و الاستشراف ***La prospective*** [287]:

- التوقع كما يعرفه ***M. Godet*** هو عبارة عن "تقدير مستقبلي مدعم بدرجة من الثقة" [288].

- أما الاستشراف فهو طريقة متعددة التخصصات تعتمد مقاربة شاملة لدراسة الواقع و بالاستناد إلى العلاقات الديناميكية الموجودة بين الحوادث المدروسة، و عليه فإن الاستكشاف عبارة عن *"إنارة للعمل الحاضر على ضوء الاحتمالات المستقبلية الممكنة"* [289].

التوقع و الاستشراف وسيلتين لا غنى عنهما في مسار اليقظة، إذ بفضلهما يمكن للمؤسسة معرفة التحولات المستقبلية بشكل استباقي و اتخاذ ما يتطلبه التغيير من قرارات و تدابير تضمن مواكبة التحولات و التكيّف مع المستجدات.

و لليقظة أنواع كثيرة نورد أهمها باختصار فيما يلي:

---

[284] AFNOR, http://www.afnor.fr/portail.asp

[285] Michel Cartier, tiré de Coup d'oeil, ENAP, http://www.enap.ca/documents-pdf/observatoire/coupdoeil/CDOv9no1fev03.pdf

[286] CENTREDOC, ***Veille Technologique : Le radar de votre entreprise***, http://www.petitsdejeuners-vaud.ch/fileadmin/user_upload/Petits_dejeuners/20090123-centredoc-david_borel.pdf

[287] يستخدم قاموس المنهل (ص 838) مصطلح إستقبالية و يعرفه على النحو التالي: *"علم يدرس الأسباب العلمية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تدفع تطور العالم العصري و التنبؤ بالأوضاع التي يمكن أن تنجم عن تأثير هذه الأسباب"*.

[288] Godet M., ***Manuel de prospective stratégique***, Tome 2 : ***L'art et la méthode***, éd. Dunod, 1997, p. 359.

[289] Godet M., ***Prospective: Pourquoi? Comment?***, Futuribles, 1989, p. 80.

– اليقظة التنافسية: تقييم المنافسين و مواقعهم السوقية و تقدير تطور المحيط التنافسي.

– اليقظة التكنولوجية: تهتم بتطور المكتسبات العلمية و التقنية الناتجة عن البحوث الأساسية و التطبيقية.

– اليقظة التجارية: تهتم بتقدير الممارسات التجارية لنشاط معين.

– اليقظة القانونية: تهتم بالتطورات التشريعية و التنظيمية التي تهم نشاط المؤسسة.

– اليقظة الاجتماعية: التنبؤ بالنزاعات التنظيمية و تسييرها.

هذه الأنواع جميعها مرتبطة بعضها ببعض بحيث لا يمكن الاستعاضة بأحدها عن الآخر، لذلك يجري الحديث حاليا عن نظام اليقظة المندمجة أو المتكاملة، حيث تفعّل كل أنواع اليقظة في إطار نظام موحد لخدمة أهداف مشتركة.

و مما تجدر الإشارة إليه أن هذا التوسع المتواصل لنظم اليقظة لم يستوعب لحد الساعة مجال التحليل الوظيفي، و لذلك لا نعثر على إنتاج فكري يتعلق باليقظة الوظيفة إلا في حدود ممارسات ضيقة تتمثل في إقامة مراصد على مستوى بعض المؤسسات لمتابعة تطور الوظائف، و هو ما تمارسه فعليا عدد من المؤسسات العالمية، و يمكن اعتبار عمل هذه المراصد من قبيل اليقظة الوظيفية أو جزء أساسي منها، و قبل التعرض إلى ماهية هذا النوع الجديد من اليقظة (الفقرة التالية) نشير إلى المبادرة الثورية التي اتخذها مؤخرا مؤسسة سوناطراك المتمثلة في إقامة مرصد لمهن المحروقات[290]، و ذلك في سياق تطوير ممارساتها المتعلقة بإعداد مدونة جرد الوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات التي شرعت فيها المؤسسة منذ 2005.

2– اليقظة الوظيفية

وقع اختيارنا على هذه التسمية ***"اليقظة الوظيفية"*** بدل التسميات الأخرى التي نجد لها بعض الاستخدامات المحدودة مثل "الرصد الوظيفي" أو "التدقيق الوظيفي" لأسباب كثيرة أهمها: اتساع هذه التسمية و استيعابها لمجالات و أنشطة كثيرة تهتم بدراسة الوظائف و المهن داخليا و خارجيا، إضافة إلى كونها تعطي البعد التنبئي أو التقديري للتطورات المستقبلية للمهن مكانة معتبرة.

---

290 DCG / RH du Groupe SONATRACH, ***Synergie, la revue RH,*** N° 14 – Décembre 2008, p. 07.

و نقصد باليقظة الوظيفية في نطاق هذه الدراسة النشاط المندمج و المتواصل الذي يهدف إلى متابعة تطور المهن و الوظائف ـــ حالا و مستقبلا ـــ في المحيط الخارجي للمنظمة، و دراسة واقع الوظائف داخليا ثم العمل على الارتقاء بها إلى مستوى التطورات الحاصلة.

و اليقظة الوظيفية بهذا المعنى تشكل عنصرا أساسيا في مسار التحليل و التوصيف الوظيفيين إذ بدونه ستبقى عملية التحليل مقيدة و غير قادرة على إحداث أي تغييرات جوهرية في تركيبة الوظائف و في تطوير البناء الوظيفي للمنظمة ككل.

و يشكل "الإنصات" *L'écoute* أحد أهم مقومات اليقظة، و لئن كانت بعض أنواع اليقظة الأخرى تقتصر على بعد واحد من الإنصات ـــ الداخلي أو الخارجي ـــ فإن اليقظة الوظيفية تعتمد أساسا على البعدين معا بشكل مندمج، كما هو مبيّن فيما يلي:

2-1- اليقظة الوظيفية الخارجية (رصد تطور المهن و الوظائف)

نظرا لما تتطلبه اليقظة الخارجية *La veille Fonctionnelle Externe (V.F.E.)* من وسائل و إمكانيات قد تتجاوز قدرات المؤسسة الواحدة، يمكن للمؤسسات الاشتراك في هذه العملية أو الاستعانة بخدمات هيئات متخصصة على المستوى القطاعي كما هو الشأن في الدول الغربية، ففي فرنسا مثلا نجد لكل قطاع مرصد خاص لمتابعة تطور المهن و الوظائف (البنوك، التأمين، النقل و الإمداد، الصناعات النسيجية، الصناعات الكيماوية...).

و غالبا ما تشرف على هذه الهيئات الغرف الصناعية و التجارية في كل دولة أو مقاطعة، و نظرا لطبيعة نشاط هذه الغرف و قربها من الوسط الصناعي و التجاري، يخوّل لها صلاحيات اتخاذ المبادرات بشأن إنشاء هذه المراصد أو الإشراف عليها.

و قد تتولى العملية برمتها مؤسسة واحدة، أي بشكل منفرد، إذا ما توفرت لديها الإمكانيات المادية و البشرية، كما أشرنا إلى ذلك بخصوص مبادرة مؤسسة سوناطراك، و كما هو الشأن بالنسبة لمؤسسات عالمية مثل شركة ميكروسوفت.

تهدف اليقظة الوظيفية الخارجية *V.F.E.* إلى:

- إحصاء، جمع و تحليل المعلومات الكمية و النوعية المتعلقة بالمهن و الوظائف على الصعيد القطاعي و الوطني و الدولي؛
- السهر على المتابعة المستمرة لتطور المهن، و المؤهلات و الكفاءات؛

– إحصاء الأيدي العاملة المؤهلة المتوفرة في سوق العمل ــ وطنيا و جهويا ــ و متابعة تطوراته؛

– إنجاز دراسات و أبحاث تتعلق بواقع المهن و سبل تطورها و استكشاف مآلها المستقبلي؛

– نشر المعطيات و نتائج الأبحاث و الدراسات على المتعاملين القطاعيين.

لتحقيق هذه المهام يتوجب على المؤسسات و المراصد القطاعية العمل مع المراصد الوطنية للمهن و الوظائف باعتبارها الهيئات العامة التي تشرف على مختلف الأنشطة المهنية في البلاد بشكل شامل.

2–2– اليقظة الوظيفية الداخلية .V.F.I

تمارسها المؤسسة داخليا و بشكل منتظم إما بواسطة عناصرها البشرية المختصة إن وجدت أو باللجوء إلى خبراء خارجيين (مكاتب استشارية)، و يفترض أن تنشئ كل مؤسسة هيئة مختصة تتبع هيكليا لوظيفة إدارة الموارد البشرية أو لمديرية المؤسسة بشكل مباشر، تتولى مهام التدقيق الوظيفي ــ كما كانت تسهر عليه في السابق مكاتب المناهج *Les Bureaux Méthodes* ــ و تسهر على متابعة الأداء الوظيفي بالتعاون مع مصلحة مراقبة التسيير أو المديريات التنفيذية المتخصصة، و إجراء الدراسات و التحاليل اللازمة للوقوف على أوجه الاختلال الوظيفي، و اقتراح التدابير التصحيحية اللازمة (بما في ذلك الاقتراحات المتعلقة ببرامج التكوين و تحسين المستوى).

و من المهام الأساسية التي تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية ــ داخليا ــ بالإضافة إلى ما سبق، الإشراف على مجريات تحليل و توصيف الوظائف و إعداد المدونات المرجعية للمهن و الأنشطة و الكفاءات، و مراجعتها دوريا كلما اقتضت التحولات البيئية أو التطورات الوظيفية ذلك، بالتعاون، بطبيعة الحال، مع مديرية الموارد البشرية و المديريات التنفيذية، و ذلك استنادا إلى نتائج التحاليل الوظيفية و المعلومات المستخلصة من المتابعة الخارجية المستمرة لتطورات المهن و الكفاءات على جميع الأصعدة.

و نشير إلى أن الفارق الجوهري بين ما نقترحه هنا تحت اسم التدقيق الوظيفي و بين الأنشطة التقليدية لمكاتب المناهج يكمن في طريقة العمل و أساليب تحليل الأنشطة من جهة، و في المنظور الزمني و الغايات المحددة لكل منهما من جهة أخرى:

– بينما يعتمد التدقيق الوظيفي على مناهج حديثة و شاملة لمختلف المجالات و الانشغالات المتعلقة بالوظيفة و شتى امتداداها وفق طريقة نظامية *Systémique*، تهتم مكاتب المناهج بدراسة أداء مختلف الأنشطة بطريقة تحليلية *Analytique* وفق التصور التايلوري للتنظيم.

– تتولى مكاتب المناهج دراسة العمل بطريقة استاتيكية لتجيب عن السؤال: من يفعل ماذا؟ و قد أضيف لها لاحقا انشغالا أساسيا يرتبط بتهيئة الظروف المادية للعمل في إطار أرغونومي، و بذلك فإن هذه المكاتب لا تولي أي اهتمام لتطور الوظائف، بينما يهتم التدقيق لوظيفي بتطور المهام و الكفاءات في إطار توجه استراتيجي يتيح للمنظمة مواكبة التقلبات البيئية و حيازة المزايا التنافسية الدائمة.

المطلب الثالث

استعمال أدوات المتابعة و التقييم لأغراض التحليل الوظيفي

تستخدم في العديد من المؤسسات الأجنبية و في بعض المؤسسات الوطنية أدوات فعالة للمتابعة اليومية لسير الأنشطة و التقييم الدوري للعامل، هذه الأدوات تصلح للاستخدام في مجال التحليل الوظيفي علاوة على دورها الأصلي في المتابعة أو التقييم، و فيما يلي تفصيل لهذه الاستحدامات:

1– بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة *Fiche de suivi quotidien des activités*

تستخدم هذه الطريقة في العديد من المؤسسات الغربية، لاسيما الكندية، حيث يلتزم العامل في نهاية كل يوم بتسجيل كل المهام التي أنجزها طيلة اليوم و ما يكون قد اعترضه من مشاكل أو صعوبات، على بطاقة خاصة معدة لهذا الغرض، و يسلمها للجهة المعنية قبل انصرافه من العمل.

يتولى المسؤول المباشر مراجعة البطاقات و التأكد من مطابقتها للواقع و دراسة المشاكل أو الصعوبات التي يواجهها المستخدمون، كل ذلك بشكل منظم و مستمر، و تندرج هذه العملية في إطار الرقابة المستمرة لسير العمل و أداء العمال.

شكل (5-1): نموذج بطاقة المتابعة اليومية للأنشطة

الاسم و اللقب .... المنصب .... هيكل الارتباط .... التاريخ	
التوقيت	المهام
08 - 08,30	....
08,30 - 09	....
09 - 09,30	....
09,30 - 10	....
10 - 10,30	....
10,30 - 11	....
11 - 11,30	....
11,30 - 12	....
13 - 13,30	....
13,30 - 14	....
14 - 14,30	....
14,30 - 15	....
15 - 15,30	....
15,30 - 16	....
16 - 16,30	....
16,30 - 17	....
الصعوبات أو العوائق: - المتعلقة بالآلات .... - المتعلقة بالمواد .... - المتعلقة بالزبائن .... - صعوبات أخرى	

يقتصر غالبا استخدام بطاقة المتابعة على وظيفة المراقبة دون الاهتمام بأبعاد و مجالات استخدام أخرى ذات أهمية بالغة في تطوير الأداء و ترقية النشاطات، بالرغم مما تتيحه هذه البطاقات من معلومات هامة عن السير اليومي للعمل و الأداء اليومي للأفراد.

إن حسن استغلال هذه البطاقات من شأنه أن يوفر قاعدة بيانات وافية في هذا الصدد، يجري استخدامها بشكل دوري أو مستمر للتحكم في تدفقات العمل و مختلف العوائق و الصعوبات التي تعترض الأداء الفعال للمستخدين.

و ما يعنينا بالخصوص من مختلف الاستخدامات الممكنة للبطاقات هو مجال التحليل و التوصيف الوظيفيين، حيث تتاح إمكانية معرفة كل الأنشطة و المهام التي تؤدى من طرف كل مستخدم، و الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، و مختلف الصعوبات التي تواجه كل عامل في أداء مهامه.

هذه المعلومات إذا ما استخدمت من طرف محللين مختصين بشكل منظم، تسمح باستخلاص العديد من المواصفات المتعلقة بكل وظيفة، و من ثم إعداد بطاقات وظيفية تحدد المهام و الأدوار التكرارية (التي تؤدى يوميا) و العرضية (التي يقوم بها العامل بشكل غير منتظم: أسبوعيا أو شهريا...)، و على أساسها يمكن إعداد المدونة المرجعية للمهام و الأنشطة.

و بالإمكان تطوير هذه الأداة لتحويلها من دورها الرقابي إلى أدوار أخرى تحليلية و توصيفية، كما أنه بالامكان، إذا ما تعذر استخدامها بصفة دائمة، استعمالها لفترة وجيزة (مدة شهر أو أكثر) لأغراض التحليل الوظيفي، بحيث يكلف كل فرد بملئ استمارة المهام المؤداة يوميا، و بعد تجميعها خلال فترة كافية، يجرى تحليل محتوياتها و من ثم استخلاص النتائج المستهدفة.

تشكل حصيلة هذه العملية قاعدة لتحديد مختلف السياسات الاجتماعية و اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: التخطيط، تحديد مواصفات المترشحين لغرض التوظيف أو الترقية، إعداد البرامج التكوينية، تصميم سياسات تحفيزية و وقائية، تقييم أداء الأفراد ...

2- المقابلات الدورية للتقييم *Entretiens périodiques d'évaluation*

هذه الطريقة أكثر انتشارا من الطريقة السابقة، و تعمل بها بعض المؤسسات الجزائرية مثل مؤسسة سونلغاز منذ بضعة أعوام، غير أن استخدامها يقتصر غالبا على مجال التقييم و التنقيط بغية تحديد المستحقات المالية (علاوة المردودية الفردية).

المقابلة الدورية للتقييم عبارة عن لقاء يجريه المسؤول الوظيفي (الرئيس المباشر) مع معاونيه بشكل انفرادي نهاية كل سنة بهدف إعداد ميزانية نهائية لسير أنشطة المعاون المعني خلال فترة زمنية محددة، و يتم التوصل من خلاله إلى تقييم الفرد من طرف الرئيس *L'appréciation* و تقديم تقييم ذاتي *L'Autoévaluation* من طرف المستخدم على ضوء الأهداف المحددة في المقابلة السابقة.

تنصب المقابلة الدورية للتقييم على:

- السياق المهني للعون لاسيما ظروف تنظيم و سير الأنشطة؛

- النتائج المهنية المتحصل عليها من طرف العون بالنظر إلى السياق المهني و الأهداف المحددة سابقا (في مقابلة السنة المنصرمة) و المعبر عنها بصيغة الانتاج و المساهمات في الكفاية الجماعية و سير الأنشطة؛

- المعارف و الكفاءات المهنية المجندة خلال الفترة موضوع التقييم؛

- حاجات التكوين؛

- الأهداف المسطرة من طرف الرئيس أو الهيئات العليا للمنظمة للسنة القادمة؛

- تحليل آفاق التطور المهني للفرد من حيث المسار المهني و الحركية المهنية[291].

إن الحصول على المعلومات الناجعة بشكل مرضي يتطلب مراعاة عدد من التدابير الاحتياطية:

- التحضير الجيد للمقابلة و توعية المستخدمين بأهمية العملية؛
- خلق جو من الثقة المتبادلة لتشجيع العامل على التعبير الحر عن أفكاره، قناعاته، مشاكله و انطباعاته؛
- إجراء المقابلة في موقع منعزل عن المؤثرات الخارجية: التشويش و مختلف الإعاقات؛
- إجراء العملية في مدة زمنية متوسطة (في حدود ساعة واحدة)؛
- طرح أسئلة مركزة و تشجيع العامل على التعبير بحرية؛
- الانصات و إظهار الاهتمام من طرف مدير المقابلة.

بذلك يمكن التوصل إلى مجموعة من المعلومات المعبرة عن الواقع المهني بمصداقية أكبر، و الانتقال من ثم إلى تحليل و معالجة تلك المعلومات لاستخلاص النتائج المتعلقة بأداء العامل و ظروف العمل و العوائق المهنية و ما ينبغي اتخاذه من تدابير لاصلاح الوضع المهني القائم على

291 Ministère de l'équipement, du transport, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer (République française), Direction du personnel, des services et de la modernisation, ***Guide pour conduire et rédiger le compte rendu d'un entretien d'évaluation,*** Décembre 2004, http://extranet.unsa-upcasse.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_pour_la_conduite_de_l_entretien_d_evaluation_cle78291f.pdf

المستوى الفردي (تكوين، حركية مهنية...) أو على المستوى التنظيمي (تكنولوجيات حديثة، إعادة هيكلة...).

و يمكن استخدام طريقة مقابلات التقييم، بالإضافة إلى ذلك، في مجال تحليل و توصيف الوظائف، و ذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من حيث شروط و ظروف أدائها و بالفرد شاغل الوظيفة من حيث الكفاءات التي يحوزها و الجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

و تكمن أهمية هذه الطريقة في كونها توفر الإطار المؤسسي الملائم لإجراء العملية التحليلية حيث يتقابل الرئيس و المرؤوس بشكل دوري و يتعاونان على إنتاج المعلومات المتعلقة بأداء المهام، و عقب ذلك تتشكل لجنة خاصة (على مستوى المديرية) لدراسة و تحليل النتائج، لذلك نرى أنه من الأنسب استخدام هذه المقابلات كدعائم لتحليل الوظائف و متابعة تطورها.

يبقى فقط توفير الكفاءات اللازمة لحسن استغلال المعلومات الواردة في تقرير المقابلة لأغراض التحليل الوظيفي، لأن ذلك يتطلب وجود اختصاصيين في مجال التحليل الوظيفي إذ لا يمكن الاعتماد في ذلك على الرؤساء المباشرين لمنتجي المعلومات.

المبحث الثاني

التدابير المساعدة على تطوير التحليل الوظيفي على المستوى الوطني

إن نجاح الاقتراحات التي أوردناها في المبحث السابق تتطلب دعما شاملا و إمكانيات هامة لا يمكن للمؤسسة توفيرها بشكل انفرادي بل و لا حتى عبر تجمع عدد منها، مما يتطلب إذن أن تتولى الدولة تحقيق هذه التدابير و السهر على توفيرها خدمة لمقتضيات الاقتصاد الوطني و دعما لمسيرة التنمية في البلاد.

ما سنورده في ثنايا هذا المبحث من اقتراحات تحت مسمى "التدابير المساعدة" ليست أمورا مستحدثة، بل يتم العمل بها في العديد من الدول بأشكال و درجات متفاوتة، إن إنشاء مرصد وطني للمهن (المطلب الأول) و تطوير التصنيف الوطني المعياري للمهن و الوظائف (المطلب الثاني) و اعتماد نظام وطني لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية (المطلب الثالث) كلها تدابير واسعة

الانتشار لاسيما في الدول الغربية، غير أن تخلف الجزائر في هذا المضمار يشكل عقبة كبيرة في طريق تجديد و تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين في بلادنا، لذلك نؤكد على ضرورة التفكير في المبادرة باعتماد هذه الآليات الضرورية و الهامة للرقي بعالم الشغل إلى مصاف المستويات العالمية.

المطلب الأول

اقتراح تأسيس

مرصد وطني لمتابعة تطور المهن و الوظائف

توجد عدة أنواع من المراصد المكلفة بمتابعة تطور المهن و الوظائف، بعضها ذات طبيعة شاملة تهتم بسوق العمل و قضايا التكوين و التمهين على نطاق وطني، كما هو الشأن في العديد من الدول:

- المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف[292]؛
- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (المنار) ـــ المملكة الأردنية[293]؛
- المرصد الوطني للتشغيل والمهارات ـــ الجمهورية التونسية[294]؛
- المرصد الأوربي للشغل[295].

و أخرى ذات طبيعة قطاعية *Sectorielle* تهتم بتطور المهن و الوظائف في قطاعات خصوصية، و قد أحصينا في هذا الصدد عددا معتبرا من المراصد القطاعية في فرنسا، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- مرصد مهن المواصلات[296] ***O****bservatoire des* ***M****étiers des* ***T****élécommunications*

[292] www.observatory.gov.eg
[293] www.almanar.jo
[294] http://www.info-emploi.tn/observatoire/ar
[295] http://www.eu-employment-observatory.net/fr
[296] www.metiers-telecoms.org

– مرصد المهن، المؤهلات و المساواة المهنية بين النساء و الرجال في البنوك(297)؛

***O**bservatoire des **M**étiers, des **Q**ualifications et de l'**E**galité **P**rofessionnelle entre les **F**emmes et les **H**ommes dans la **B**anque*

– مرصد و شبكة مهن و وظائف البيئة(298)؛

Observatoire et Réseau des Métiers et Emplois de l'Environnement

– المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات الصناعات الكيماوية(299)؛

Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Industries Chimiques

– المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات الصناعات الغذائية(300)؛

Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Industries Alimentaires

– المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات النقل و الإمداد(301)؛

Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications dans les Transports et la Logistique

– المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات ما بين القطاعات للورق و الورق المقوى(302)؛

Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications de l'Inter-Secteurs Papiers-Cartons

– المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية(303) *Centre National de la Fonction Publique Territoriale*

– المرصد الاستكشافي لمهن و مؤهلات العروض الحية(304).

Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications du Spectacle Vivant.

– مرصد تطور مهن التأمين(305) *Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance*

297 http://www.observatoire-metiers-banque.fr
298 www.ifen.fr/orme
299 www.**observatoireindustrieschimiques**.com
300 http://www.observia-metiers.fr/?p1=1&p2=0&p3=0&p4=0
301 http://www.fntv.fr/Observatoire-prospectif-transports
302 www.lesindustries**papierscartons**.org
303 www.cnfpt.fr
304 http://www.cpnefsv.org/nav:missions
305 http://www.metiers-assurance.org/fichiers/main.html

- مرصد مهن الإشهار[306] *Observatoire des Métiers de la Publicité*

و تبقى الجزائر من الدول القلائل التي تغيب فيها مثل هذه المراصد، الأمر الذي يشكل عائقا هاما في وجه الاهتمام بتطوير المهن و الكفاءات، و عقبة أمام ترقية الأداء الوظيفي، و التطابق بين التكوين و التشغيل، و تحديد مناهج تصميم النظم الأجرية بشكل يستجيب لمتطلبات التحولات الراهنة.

و بالرغم من وجود هيئات وطنية أقرب من حيث مجالات الاهتمام بالمراصد المذكورة (المعهد الوطني للعمل و مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات)[307] غير أن دورها يقصر عن استيعاب مهام المراصد الوظيفية و المهنية، لذلك سنحاول استعراض مهام هاتين المؤسستين (1) ثم نتبع ذلك ببيان أدوار و مهام المراصد المكلفة بمتابعة تطور المهن و الوظائف (2) و نختم ذلك بالحديث عن تجربة فتية في الجزائر يمكن أن تشكل لبنة أولى لانطلاق مرصد وطني للمهن ألا و هي المبادرة التي تبنتها شركة سوناطراك مؤخرا و المتمثلة في إنشاء مرصد لمهن المحروقات (3).

1- المعهد الوطني للعمل *Institut National du Travail* و مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات *Centre d'études et de recherches sur les professions et qualifications*

أنشئ المعهد الوطني للعمل بموجب المرسوم رقم 81-235 المؤرخ في 1981/08/29، في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تحت وصاية الوزارة المكلفة بالعمل، و أسندت له المهام و الأنشطة التالية:

- تكوين و تجديد معلومات المستخدمين التابعين لوزارة العمل و التكوين المهني.
- إنجاز دراسات و بحوث تدخل في مجالات تدخل الوزارة الوصية.

و في 1986 تم تغيير الطبيعة القانونية للمعهد إذ تحول بموجب المرسوم رقم 86-31 المؤرخ في 1986/02/18 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و توسع مجال تدخله ليشمل القطاع الاقتصادي، و أضيفت له مهام جديدة:

---

306 http://www.metiers-publicite.fr

307 http://www.int.dz و **http://www.cerpeqdz.org**

- المساعدة التقنية في جميع المجالات المتعلقة بالعلاقات المهنية و التنظيم و ظروف العمل؛
- تنظيم الملتقيات و الندوات العلمية ذات العلاقة بشؤون العمل؛
- إصدار و نشر مجلات متخصصة في مجال العمل؛
- و بموجب القرار المؤرخ في 1987/09/09 تم إنشاء، لدى المعهد الوطني للعمـــل، وحدة للبحث في مجال التنظيم و شروط العمل و الأجور و الشغل؛
- و خوّل المرسوم رقم 92-286 المؤرخ في 1992/07/06، للمعهد الوطني للعمـــل، مهمة *دراسة و تحليل تطورات عالم الشغل*، و هو ما كرس هذا الأخير *كمرصد لعالم الشغل*.

هذه الأدوار و المهام التي يتولاها المعهد، رغم أهميتها، لا ترقى إلى مستوى الدور الطموح الذي يتوجب على مراصد المهن التكفّل به، كما سنوضحه بشيء من التفصيل في الفقرة اللاحقة؛ لذلك ينبغي التأكيد على أنه لا مناص من إنشاء مرصد وطني لمتابعة و استكشاف تطور المهن و المؤهلات و الكفاءات، كخطوة أساسية في طريق ترقية الأنشطة المهنية و دعم الأداء الوظيفي في الإدارات و المؤسسات الجزائرية، لاسيما و أن البلاد تعيش مرحلة تحوّل حاسمة في مسيرتها الاقتصادية و الاجتماعية مما يتطلب اتخاذ كل التدابير اللازمة للتجاوب مع متطلبات الانتقال باتجاه الانفتاح الاقتصادي و مواكبة صيرورة التحول نحو مجتمع المعلومات و المعارف.

أما مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات فقد أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-138 المؤرخ في 15 ماي 1990، و هو عبارة عن مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي و تجاري يعمل تحت وصاية وزارة التكوين و التعليم المهنيين.

يتولى المركز إنجاز نوعين من المهام المتكاملة:

- ملاحظة و تحليل آليات التكوين و المساهمة في ترقية و تطوير المرفق العام المكلف بالتكوين و التعليم المهني؛
- إعداد و صيانة المدونة الوطنية للمهن و الوظائف.

كما يؤدي المركز مهام استشارية للمؤسسات و هو ما يسمح له بالبقاء دوما في اتصال مع مستعملي الخدمات التكوينية، و من ثم معرفة الاحتياجات الفعلية من حيث المؤهلات؛ كما يعتبر بمثابة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات حيث يقوم بإنجاز أبحاث و دراسات حول المؤهلات و تطورها و التكفل بملاحظة توجهات خريجي قطاع التكوين و التعليم المهنيين.

غير أن الطابع المتخصص للمركز (التكوين المهني) يحول دون إمكانية تحوله إلى مرصد للوظائف و المهن، و لو أنه يقوم ببعض هذه الأدوار فعليا، و حسب بعض استشاريي المركز الذين اتصلت بهم فإن إنشاء مرصد وطني للوظائف و المهن يعتبر من أولويات المركز، و التفكير في هذا المشروع بدأ منذ وقت غير قريب.

2- دور المرصد الوطني للمهن و أهميته

يوضح الأستاذ *Luc Boyer* دور المراصد المهنية بقوله: *"المهمة الأساسية التي يتولاها مرصد المهن هي تحليل وضعيات العمل كما تؤدى فعليا و استكشاف تطوراتها المستقبلية، و من ثم فهو يصبو إلى تحقيق الأهداف التالية:*

- *حيازة معارف جيدة عن المهن؛*
- *حيازة منهجية و لغة مشتركة؛*
- *تقدير آثار التغيّرات التكنولوجية و التنظيمية على الكفاءات المطلوبة "* [308]

يضطلع مرصد المهن بمهمة متابعة و إدماج التطورات الحالية و المستقبلية لوضعيات العمل ذات الأهمية على الصعيدين الجزئي و الكلي، و يساهم من ثم في تصور السيناريوهات المحتملة فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الحركية،...إلخ.) و تنظيم العمل، و بذلك فإن عمل المرصد مرتبط ارتباطا وثيقا بتطورات المهن في المنظمات، بحيث يكون في مقدوره الإجابة عن السؤال: ما هي مهن الغد ؟[309].

و يبيّن سالم الطالبي، مدير بالمرصد التونسي للتشغيل و المهارات، المهام و الأهداف الأساسية لهذا المرصد بقوله: *"يعدُّ المرصد الوطني للتشغيل والمهارات عنصرا هاما من عناصر المنظومة الوطنية للإحصاء وأداة مختصة تهدف إلى إرساء نظام معلومات حول تطورات سوق الشغل عبر تحليل وتقييم الإنجازات والآليات المعتمدة في هذا المجال.*

في هذا السياق يتولى المرصد التونسي المهام التالية:

- جمع واستغلال المعطيات؛
- تقييم برامج التشغيل؛

[308] http://lucboyer.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=41

[309] نفس المرجع.

– القيام بكل الدراسات والتحاليل والبحوث الكفيلة بمزيد التعرف على توجهات سوق الشغل؛

–إعداد مؤشرات و كشوف دورية حول ظروف التشغيل وتطور الحاجيات من المهارات حسب القطاعات الاقتصادية والفروع المهنية؛

– متابعة إدماج خريجي منظومة التكوين في الحياة المهنية واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينه[310].

و من جهته حدّد المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف لنفسه المهام التالية:

* توفير بيانات عامة عن المهن في القطاعات المختلفة من خلال:

– التعرّف على المهارات المطلوبة لممارسة تلك المهن

– مستوى التعليم المناسب

– مستوى الأجور المختلفة

* توفير معلومات عن التعليم و التدريب المهني:

– لداخلي سوق العمل لأول مرة

– بيانات عن البرامج التدريبية و الجهات التي تقوم بتنفيذها

– متطلبات المهن المختلفة من مهارات و معارف

* زيادة التوافق بين طالبي العمل و أصحاب الأعمال[311].

و على ضوء بروتوكولات اتفاقيات إنشاء المراصد القطاعية الفرنسية التي ذكرناها آنفا يتضح أن أهم الأدوار المنوطة بها تتمثل في النقاط التالية:

–دعم قدرات المؤسسات في مجال التسيير التقديري للوظائف و المؤهلات؛

–مساندة التطور المهني للأجراء و تنمية مؤهلاتهم؛

–توفير عناصر التحليل الاستكشافي لمعرفة التوجهات و التطورات التي تمكن الشركاء الاجتماعيين من تحديد سياسة للشغل و التكوين المهني؛

–ضمان وظيفة يقظة اجتماعية في حدود كفاءاته و إمكانياته؛

---

[310] سالم الطالبي، منهجية المرصد التونسي للتشغيل والمهارات، المؤتمر الثاني للمرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف، القاهرة 10 – 11 ديسمبر 2008.

[311] مؤتمر المرصد المصري للتعليم و التدريب و التوظيف: الخلفية و الإستراتيجية، ديسمبر 2006.
http://www.observatory.gov.eg/backend/eventsfiles

–ملاحظة و تحليل تطور المهن، المؤهلات، و وضعية الشغل، بالصيغ الكمية و النوعية، على الصعيدين الوطني و الجهوي؛

–دراسة العلاقة شغل/ تكوين؛

–توفير الدعائم الإحصائية و التحاليل التي تسمح للهيئات المستخدمة بتقدير و ضبط احتياجاتها من التأهيل و التكوين المهني؛

–رسملة الدراسات المتاحة و جمع البيانات المتعلقة بالمهن، الشغل، سوق العمل و التكوين المهني؛

–إعداد تقارير دورية تتعلق بالشغل و التأهيل و التكوين و تطور التعداد العمالي حسب المهن و قطاعات الأنشطة؛

–إجراء تحقيقات و دراسات استكشافية، كمية و نوعية، بإمكانيات المرصد الخاصة أو باللجوء إلى خبراء خارجيين أو هيئات متخصصة؛

–تحديد عوامل تطور التكنولوجيات و المنظمات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة المؤهلات و المهن المطلوبة في المؤسسات؛

–توجيه الفروع المهنية في عمليات التفكير و في التوجهات و التدابير المتعلقة بالتكوين المهني؛

–مرافقة المؤسسات في تحديد سياساتها التكوينية؛

–مرافقة الأجراء في تصميم مساراتهم المهنية[312].

3– مبادرة سوناطراك: إنشاء مرصد لمهن المحروقات

في إطار التدابير الهادفة إلى تطوير و عصرنة نظمها الإدارية شرعت مؤسسة سوناطراك في تطبيق سياسة شاملة في مجال إدارة الموارد البشرية تعطي الأولوية لسبعة محاور أساسية هي:

---

312 * Protocole d'accord sur l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du Spectacle Vivant, Paris, 10 octobre 2005

* Accord portant création de l'Observatoire des Métiers des Télécommunications, Paris, 12 avril 2002 (CFDT, CFTC, CFE-CGC, UNETEL-RST,CGT,FO)

* Accord professionnel Inter-secteurs Papiers-Cartons du 3 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie

* Accord du 8 novembre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les industries chimiques.

التسيير التقديري، التوظيف، الأجر، إدارة الأداء، تطوير الكفاءات و التكوين، المسارات المهنية و الاتصال الداخلي(313).

يشكل مشروع إعداد المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات الأرضية الأساسية لتنفيذ سياسات الموارد البشرية، و يهدف هذا المشروع إلى إيجاد فهرسة لمهن مجموعة سوناطراك و إنشاء مرصد للمهن يسهر على متابعة و تقصي تطورات المهن و تقدير التحولات المهنية المستقبلية.

و تولي سوناطراك أهمية كبيرة لهذا المشروع الذي ما يزال في مراحله الأولى، و قد أنشأت لهذا الغرض فريق عمل متخصص *Equipe projet DCG-RH/CESI* يتولى حاليا إعداد خريطة المهن *Cartographie des métiers* لمجموعة سوناطراك.

هذه التدابير كلها تشكل المنطلقات الأساسية لإقامة صرح المرصد الخاص بمهن المحروقات، الذي سيكون له وقع كبير على مؤسسة سوناطراك و على باقي قطاعات النشاط الاقتصادي في البلاد.

و في نفس السياق أصدر المدير العام للمؤسسة الجزائرية للمياه في شهر ماي 2009 تعليمة تتضمن وجوب التكفل بإعداد مدونة مرجعية للمهن المائية، و لا نستبعد أن تحذو باقي المؤسسات و القطاعات حذو هاتين المؤسستين في الاهتمام بتطور المهن و الوظائف، و الوصول من خلال ذلك إلى إيجاد مراصد قطاعية للمهن تساهم بدورها في إنشاء مرصد وطني.

المطلب الثاني

اقتراح تطوير المدونة الوطنية للوظائف

تشكّل نظم التصنيف والتوصيف المهني على المستوى الوطني الأداة المرجعية لجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية، و التي يمكن استثمارها من قبل مختلف الجهات أو المؤسسات المعنية ببناء نظام شامل لمعلومات الموارد البشرية، بعد أن يتم إخضاع هذه

---

313 Mecif H., ***Emplois et compétences à SONATRACH : Vers un Observatoire des métiers,*** in Synergies, La Revue RH N° 14, Décembre 2008, p. 07.

المعلومات للدراسة والتحليل و تحويلها إلى معرفة مفيدة يستخدمها المعنيون من أصحاب القرار والسياسيين والمسؤولين الاداريين.

و قبل التعرض إلى واقع التصنيف المهني في الجزائر يجدر بنا الوقوف على مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن، ثم نورد نماذج لتصانيف معيارية مرجعية.

1- *مفهوم و أهمية التصنيف المعياري للمهن*

يقصد بالتصنيف المهني *"التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع، وحصر هذه الأعمال، وتحديد مسمياتها، وتنظيمها في مجموعات أو عائلات مهنية بموجب القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية والزراعية والخدمية، وفروعها المتعددة، في ضوء التشابه في طبيعة هذه الأعمال ومضامينها"* [314].

و يعرفه المهندس أحمد مصطفى بقوله "التصنيف المهني عملية حصر مسميات الأعمال الموجودة في سوق العمل و تبويبها في مجاميع مهنية متدرجة هرميا بحسب خاصية تجانس / تشابه مشتركة"[315].

و يهتم التصنيف و التوصيف المهني *"بتعريف كل عمل من الأعمال التي تم حصرها بموجب التصنيف المهني المعتمد، وبيان المهام والواجبات المشمولة، وتحديد الموقع الذي يشغله العمل في السلم المعتمد لمستويات المهارة، وهو السلم الذي يتضمن مستويات العمل المهني المختلفة"* [316].

يوفر التصنيف المعياري للمهن قواعد بيانات تستخدم أداة و لغة موحدتين تستعملها الجهات المزودة للبيانات و الجهات المستخدمة لها، تتعلق بـ:

- سوق العمل؛

[314] د. منذر واصف المصري، ***التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة***، اجتماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، القاهر 27-2006/06/29، مكتب العمل العربي – القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس – ليبيا
http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/dr%20montherwasef.doc

[315] المهندس أحمد مصطفى، ***التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية***، حزيران/يونيه 2006
http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/eng%20ahmedmostafa.pdf

[316] د. منذر واصف المصري ، نفس المرجع.

- المسميات المهنية (الأعمال)؛
- المستويات المهنية (السلم الفني للمهارات).

كما يوفرالتصنيف المعياري، إضافة إلى ذلك، مجموعة مؤشرات دقيقة لرسم سياسات تنمية الموارد البشرية لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتوجيه الجهود والموارد لتنفيذها بتوازن وكفاءة وفاعلية[317].

و لبيان أهمية هذا التصنيف نورد فيما يلي أهم استخداماته على الصعيدين الكلي و الجزئي:

1. تنميط أو توحيد أسماء المهن ؛
2. توفير المعلومات عن المهن التي تتطلبها مختلف قطاعات النشاط؛
3. إجراء المقارنات لتحسين و تطوير المهن؛
4. تصميم الأعمال الجديدة؛
5. إعداد إحصاءات القوى العاملة؛
6. تخطيط القوى العاملة؛
7. إعداد برامج التوجيه المهني؛
8. تصميم برامج التدريب المهني؛
9. الإسهام في تقييم العمل؛
10. وضع مستويات قياس العمل و الانتاجية؛
11. عمليات الاختيار و التعيين؛
12. تقويم الأداء؛
13. نظم الحوافز و المكافآت التشجيعية؛
14. برامج الصحة و السلامة المهنية[318].

يضاف إلى كل ذلك أن المناهج و الأدوات الجديدة لتحليل و توصيف الوظائف، التي أوردناها سابقا، بحاجة إلى دعائم تسندها و توفر لها الأطر المرجعية اللازمة، و تحقق بذلك وحدة و انسجاما لعمليات التحليل و التصنيف الوظيفيين بحيث لا تبقى هذه العمليات مجرد

---

317 المهندس أحمد مصطفى، نفس المرجع.

318 عادل لطفي بدارنه، ***التصنيف العربي المعياري للمهن لسنة 2008 و دوره في إدارة و تنمية الموارد البشرية،*** أوراق المؤتمر الثاني حول:إدارة الموارد البشرية:الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمةالمجتمع و كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك، 13-15 أيار 2008م، ص 443-461.

مبادرات انفرادية تقدم عليها كل مؤسسة انطلاقا من خلفياتها الخاصة و اعتمادا على معايير ظرفية، لا ترقى بالتالي إلى مستوى تفعيل ديناميكية وظيفية تخدم أهداف المنظمة و تساهم في تطوير القدرات البشرية.

2- التصنيفات المعيارية المرجعية للمهن و الوظائف

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن *Classification Internationale Type des Professions (C.I.T.P.)* المعتمد من طرف المنظمة الدولية للعمل *O.I.T.* ، و الذي يتم تحديثه كل 20 سنة، و يعود تاريخ آخر تحديث لسنة 2008 (CITP-08)، أما الصيغة المعتمدة في كل من التصنيف المعياري العربي و المدونة الوطنية للمهن فتعود إلى سنة 1988 (CITP-88).

اعتمدت الصيغة الأولى للتصنيف الدولي المعياري للمهن في 1957 من قبل المؤتمر الدولي التاسع لإحصائيي العمل، و تحمل هذه الصيغة اسم *CITP-58* ، ثم استبدلت بصيغة *CITP-68* التي تمت المصادقة عليها في المؤتمر الدولي الحادي عشر لإحصائيي العمل عام 1966، و في المؤتمر الرابع عشر المنعقد سنة 1987 تمت المصادقة على صيغة *CITP-88*، و نتيجة للتغيرات التي شهدها عالم العمل منذ 1988 تمت المصادقة في ديسمبر 2007 على الصيغة الأخيرة *CITP-08* [319].

يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، و قد أعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات و المؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنها عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، و تسيير هجرة العمال بين الدول على المديين القصير و الطويل، و إعداد برامج التكوين و التوجيه المهنيين[320].

و حرصا منها على تنمية القوى العاملة العربية و التخطيط لها على المستويين العربي و القطري، أخذ مكتب العمل العربي ـــ التابع لمنظمة العمل العربية ـــ على كاهله إنجاز تصنيف مهني عربي موحد، و قد شرع في العمل على ذلك منذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي،

---

319 http://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/index.htm

320 نفس الموقع.

لتتكلل جهوده بإصدار الطبعة الأولى من التصنيف المهني العربي سنة 1989، مشتملا على 1803 أعمال[321].

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شامل لحصر مسميات الأعمال والمهن وترتيبها وتبويبها في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهياكل المهنية للقوى العاملة وتيسر:

(1) جمع معلومات سوق العمل،

(2) حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها،

(3) تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية[322].

و قد حرصت بعض الدول العربية (مصر و الأردن و سوريا و لبنان) على تحديث التصنيف العربي منذ منتصف 2005 ضمن مشروع إقليمي بتمويل من وكالة الانماء الألمانية للتعاون الفني *GTZ* ، و برعاية منظمة العمل العربية، و قد اشتمل التصنيف المحدث (طبعة 2008) توصيف قرابة ثلاثة آلاف عمل، مستوعبا بذلك التغيرات التي حدثت منذ صدور الطبعة الأولى.

ساهم في تطوير التصنيف خبراء عرب متخصصون في مختلف قطاعات العمل من الدول العربية المشاركة في المشروع، وذلك بمشاركة (159) خبيراً، منهم (132) خبيراً من الأردن و(27) خبيراً من الدول العربية الأخرى، وقد روعي في تطويره ضرورة انسجامه مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر سنة 1988، إلا في الحالات الخصوصية للمنطقة العربية[323].

و اعتمدت منهجية التصنيف العربي ـــ على غرار التصنيف الدولي ـــ على مفهومي الشغل أو العمل المؤدى و المهارة:

- يمثل مفهوم العمل الوحدة الإحصائية الأساسية، ويعرف بأنه مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها الشخص، ويتقاضى عنها أجراً، أو تولد له دخلا، ويعد العمل جزءا من المهنة، إذ تتضمن المهن مجموعة من الأعمال المتجانسة في طبيعتها والمتفاوتة في مستوى المهارة.

---

[321] يمكن تحميل أجزاء التصنيف المعياري العربي للمهن لعام 2008 (النسخة الكاملة) على الصفحة :
http://www.alolabor.org/nArabLabor//index.php?option=content&task=view&id=333

[322] عادل لطفي بدارنه، نفس المرجع.

[323] نفس المرجع.

- أما المهارة فتعرف بأنها القدرة على أداء مهام وواجبات عمل محدد بدرجة إتقان بحسب متطلبات سوق العمل، ولها بعدان:

أ) **مستـــوى المهـــارة**: يتحدد بدلالة مدى سعة المهام والواجبات، ودرجة عمقها، وتعقيدها من حيث المجالات: المعرفي، والأدائي، والوجداني، والعلاقات البينية، ودرجة المسؤولية المصاحبة لأدائها.

ب) **التخصص المهاري**: يتحدد بدلالة مجال المعلومات اللازمة، والأدوات والآلات المستخدمة، ومواد العمل، ونوع المنتجات والخدمات.

3- المدونة الوطنية للمهن: الواقع و التطلعات

تبنت الوكالة الوطنية للإحصاء مدونة للوظائف في جويلية 1998 بمناسبة إجراء الإحصاء العام الرابع للسكان و السكن، استندت المدونة إلى التصنيف الدولي المعياري للمهن، و ساهم مركز الدراسات و البحوث حول الوظائف و المؤهلات *Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualifications (CERPEQ)* في تطوير هذه المدونة (تحت اسم المدونة الوطنية للوظائف و المهن) و إضافة عناصر هامة تخدم المؤسسات في مجال تسيير الوظائف و الكفاءات، و كذلك مؤسسات التكوين و الشركاء الاجتماعيين و غيرهم.

تتضمن المدونة 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية كبرى و 116 مجموعة فرعية و 330 مجموعة قاعدية، و تعتمد نظام التصنيف العشري.

جدول (5-1): المجموعات و المجموعات الفرعية الكبرى لمدونة الوظائف

الأصناف	عدد الوظائف
1. وظائف القيادة و اتخاذ القرارات و التأطير و التوجيه	
11. المشرعون و الاطارات العليا في الوظيفة العمومية	25
12. المدراء و الاطارات الادارية المتخصصة العمومية و غير العمومية	20
13. المسيرون	15
2. الوظائف الفكرية و العلمية	
21. المهندسون و المختصون في العلوم الفيزيائية-الكيميائية و الرياضيات و التقنية	36
22. المختصون في علوم الحياة و شاغلو الوظائف الصحية	17
23. وظائف التعليم الثانوي و العالي و التعليم المشابه	05
24. المختصون في التسيير و شاغلو الوظائف الفكرية الأخرى	42
3. الوظائف الوسيطة	
31. الوظائف الوسيطة للعلوم الفيزيائية و التقنية	32
32. الوظائف الوسيطة لعلوم الحياة و الصحة	26
33. الوظائف الوسيطة للتعليم (الأساسي)	04
34. وظائف وسيطة أخرى	57
4. مستخدمون إداريون	
41. مستخدمو المكاتب	23
42. مستخدمون ذوو علاقة مباشرة مع الزبائن	16
5. مستخدمو الخدمات و الباعة في المحلات التجارية و الأسواق	
51. مستخدمو الخدمات المباشرة للأشخاص و خدمات الحماية و الأمن	40
52. الباعة و المروجون	06
6. المزارعون و العمال المؤهلون في الفلاحة و الصيد البحري	
61. العمال المؤهلون في الفلاحة و تربية الحيوانات و الصيد البحري الموجهة للسوق	42
62. المزارعون و عمال الفلاحة و الصيد البحري المعاشي	04
7. الحرفيون و عمال المهن ذات الطابع الحرفي	

71. الحرفيون و عمال الاستخراج و البناء 72. الحرفيون و عمال مهن الصلب و البناء المعدني و الكهرباء و الوظائف المشابهة 73. الحرفيون و عمال الميكانيك الدقيقة و مهن الفن و الطباعة و الوظائف المشابهة 74. حرفيون آخرون و عمال مهن أخرى ذات طابع حرفي	33 37 34 44
8. مسيرو التجهيزات و الآلات و عمال التجميع 81. مسيرو تجهيزات صناعية 82. مسيرو آلات ثابتة و عمال التجميع 83. سائقو السيارات و الآلات المتحركة	 48 75 23
9. العمال و المستخدمون غير المؤهلين 91. العمال غير المؤهلين في التجارة و الخدمات 92. العمال غير المؤهلين في الفلاحة و الصيد البحري و الغابات و الأعمال المشابهة 93. العمال اليدويون و عمال التفريغ في المناجم و البناء و الصناعات اليدوية و النقل	 30 05 20
99. غير مصرحة	/
مجموع الوظائف المحددة	759

لاحظ الدكتور ناصر الدين حمودة الباحث بمركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية *CREAD* أن هذه المدونة لا تصلح لتصنيف مناصب العمل وفق طريقة التصنيف المعتمدة من قبل الاتفاقيات الجماعية السارية[324]، مما حدى بالكثير من الهيئات إلى اعتماد مدونات خاصة، تخضع للتحولات الظرفية، و هو ما أكده مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات في عدد من الدراسات التي أنجزها لفائدة عدد من المؤسسات [325].

و مما ينبغي التأكيد عليه هو ضرورة تحديث المدونة الوطنية للمهن و الوظائف بما يتماشى و التحولات الجارية على الصعيدين الوطني و العالمي، إذ يعرف سوق العمل بروز الكثير من المهن

[324] Hammouda N., ***Le système d'information sur le matché du travail : Bilan et perspectives,*** http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf

[325] CERPEQ***, Raccordement de la nomenclature des spécialités de formation (MFEP) avec les postes de travail SGT***, 1996

الجديدة و أفول مهن أخرى، بفعل تنامي التكنولوجيات المتطورة و تحولات أنماط الحياة و العمل.

لهذا الغرض قام مركز الدراسات و الأبحاث حول الوظائف و المؤهلات (*CERPEQ*) بالتعاون مع إحدى الهيئات الكندية المتخصصة *Consortium International de Développement en Education (CIDE)* بإنجاز مجموعة من البطاقات المرجعية القطاعية للمهن في سبتمبر 2006 شملت قطاعات التبريد و التهوية، الفنون و الصناعات المطبعية، ميكانيكا السيارات، البنوك و التأمين و الموارد المائية.

شكل (2-5): نموذج البطاقة المرجعية CERPEQ-CIDE

Fiche emploi / métier type

	CODE الرمز	
اسم الوظيفة / المهنة INTITULE DE L'EMPLOI / METIER		Date de mise à jour
تسميات أخرى لنفس الوظيفة AUTRES APPELLATIONS DU MEME EMPLOI		APPELLATIONS À NE PAS CONFONDRE
		/

تعريف الوظيفة DÉFINITION DE L'EMPLOI
الكفاءات العامة القاعدية COMPÉTENCES GÉNÉRALES DE BASE
COMPÉTENCES TECHHNIQUES PROFESSIONNELLES كفاءات تقنية مهنية

ظروف العمل CONDITIONS D'EXERCICE		شروط الالتحاق بالوظيفة CONDITIONS D'ACCÈS
CONTEXTE DE TRAVAIL	CONDITIONS DE TRAVAIL	

قدرات مرتبطة بالوظيفة CAPACITÉS LIÉES À L'EMPLOI		
CAPACITÉS	APTITUDES	HABILETES
الحركية MOBILITE		

INTERNE	INTERSECTORIELLE

و من جهتها بادرت وزارة التكوين و التعليم المهنيين سنة 2005 بإصدار مدونة التخصصات المهنية[326] المتوفرة في قطاع التكوين المهني عبر مختلف المراكز التابعة للوزارة، ثم

[326] MFEP, ***Etat des lieux des branches professionnelles***, Oct 2005 http://www.mfep.gov.dz/ETAT%20DES%20LIEUX%20DES%20BRANCHES%20PROFESSIONNELLES.doc

جرى تحديث المدونة في 2007، غير أنه لم يلتزم فيها بالتصنيف الدولي للمهن و الوظائف و لا بالتصنيف الوطني؛ و هي مع ذلك تشكل لبنة صلبة لتطوير أنشطة التصنيف المرجعي و ضمان التوافق بين التكوين و الشغل.

المطلب الثالث

اقتراح اعتماد نظام وطني أو أنظمة قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية

إن اكتساب و تطوير الكفاءات و دمجها ضمن نظم التقييم و التصنيف الوظيفي لا يتأتى إلا بالإعتناء الفعلي بالخبرة المهنية و الممارسة العملية باعتبارهما الأداة الأمثل للتبادل و الانتقال العفوي للكفاءات و المهارات.

و لا يقصد بالخبرة هنا الأقدمية أي عدد سنوات العمل كما هو الشأن في الكثير من الأنظمة القانونية التي لا تميّز بتاتا بين الخبرة و الأقدمية [327].

لذلك نقترح تناول مفهوم الخبرة المهنية باعتبارها أداة تعلم (1) لنستعرض عقب ذلك مفهوم و أهمية و أساليب الإعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية (2) [328].

1- الخبرة المهنية و التعلم

يتوجب علينا ابتداء تحديد مفهوم الخبرة المهنية و أهميتها المتزايدة في الوقت الراهن، لا سيما مع تنامي دور المنظمة التعلمية *L'Organisation Apprenante*، لنخلص بعد ذلك إلى تحديد الصلة بين الخبرة و التعلم.

---

[327] و النظام الجزائري من هذا القبيل، بحيث تربط المادة 160 من القانون رقم 78 – 12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل بين الخبرة و الأقدمية، و لم تحد القوانين و اللوائح اللاحقة (المعمول بها حاليا) عن هذا الخط .

[328] بندي عبد الله عبد السلام و ثابتي الحبيب، ***التعلم بالمرافقة و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية***، الملتقى الدولي حول "التكوين و إنتاج الكفاءات و إدارة الموارد البشرية: أية تطلعات؟ جامعة وهران ـ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، 04 إلى 06 جوان 2005.

1-1- مفهوم الخبرة المهنية

تعرف الخبرة بأنها المعارف و المهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة و المدعومة بالملاحظة، و تختلف درجة الإكتساب من شخص لآخر حسب استعداد و قابلية كل واحد و العناية التي يبديها بموضوع الممارسة، لذلك قد تطول أقدمية شخص ما دون أن تتحقّق له خبرة كبيرة مقارنة بآخرين.

و يتطلب إنماء الخبرة اتخاذ الممارس لمواقف استفسارية من الوضعية المهنية بغية التوصل إلى فهم ثاقب و عميق للمجال الذي يعمل فيه و لطريقته الخاصة في العمل.

بمثل هذه المواقف يتوصل الممارس إلى حيازة صفة المحترف، أي الشخص القادر على التصرف بفعالية في وضعية مهنية خاصة، و المدرك كذلك للأسباب و الكيفية التي يمارس بها.

إن فهم الوضعية المهنية هو بناء تمثل تصوري يسمح بالتصرف بفعالية أكبر، لأنها تخرج الفرد من إطار التقليد العفوي أو الإتباع غير المنضبط للممارسين السابقين أو النظراء، و تدخله حالة من الوعي و الفهم للسلوكيات و التصرفات، و بدون الوصول إلى هذا المستوى سيظل الفرد أشبه بالآلة الصماء.

و من العوامل الأساسية لنمو الخبرة منح العامل الحق في الخطأ *Le droit à l'erreur* و الحرية في اتخاذ المبادرات *La libre initiative*، لأن انعدام هذين العاملين يكبّلان الفرد و يجعلان منه مجرد منفذ سلبي و بطريقة حرفية للتعليمات و الأوامر، يصل به إلى حالة من الشلل الفكري و التردي المعرفي *L'Abrutissement* .

1-2- الخبرة و التعلم

تتغاضى الكثير من الأنظمة عن دور الخبرة و الممارسة المهنية في التعلم بالرغم مما يكتسيانه من أهمية بالغة، فمن خلال تحقيق أجري سنة 1992 في مؤسسة فرنسية كبيرة كانت إجابات المستخدمين المستجوبين، البالغ عددهم 500 عامل، عن سؤال : "ما هي الفرص التي سمحت لكم برفع كفاءاتكم بصفة معتبرة ؟" حسب الترتيب التالي:

1. مشروع جديد يجب إنجازه بمهارة
2. مشكلة عويصة يجب حلها

3. فترة عمل بمرافقة زميل أكثر خبرة

4. عمل مؤقت في مصلحة أخرى

5. ....

6. ....

7. التكوين [329].

يتضح من هذه النتائج أن فرص اكتساب و تنمية المهارات متعددة و لا تنحصر في التكوين وحده، و أن التعلم بواسطة الخبرة و الممارسة المهنية (إدارة مشروع، معالجة مشكلة، الإحتكاك بالزملاء الأكثر خبرة و الحركية الداخلية) أكثر أهمية من متابعة برنامج تكويني.

و يطرح *J.P. Anciaux* إشكالية إكتساب المعارف و المهارات بالنظر إلى طبيعة الـــتعلم نفسه كظاهرة داخلية خاصة بالفرد أو الجماعة و كنتيجة لما يفعله هؤلاء:

"في الموقع المركزي للتعلم نجد الطبيعة المزدوجة للإنسان، و الكيانات الـــتي يخلقهـــا تبعـــا لذلك، مثل المنظمات. و الإنسان باعتباره جسما و روحا يهتم أولا بما هو مادي، ملموس و مدرك مباشرة، و ذلك راجع إلى كونه كائنا حساسا يحتاج إلى أن يـــرى، يســـمع ... إلا أن للإنسان مركب آخر غير مادي، لا يهم وصفنا له بالفكري أو الروحي، مـــا يهـــم هـــو أن الإنسان يفكر و يعتقد، و ملاحظة المجتمعات خلال العقود الأخيرة و انهيار المعتقدات الماديـــة، يبين أولوية الروحي و تحكمه في المادي. إن العالم المادي للإنسان ينتظم حول معتقداته و ليس العكس..." [330].

هذه الطبيعة المزدوجة للإنسان تجعله يتموقع دوما على مستوى الأفكار ـــ فيما يفكر ـــ و على مستوى التجارب ـــ كيف يعيش ـــ، و لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، و التعلم هـــو الذي يركّب و يوفّق بين الإثنين، و ينجم بالتالي عن اجتماع "مفهوم" و "تجربة" أو ـــ إذا شئنا ـــ عن فكرة و حالة معاشة.

و نخلص من كل ذلك إلى القول بأن التعلم يتأتى من خلال الإعتماد على مقاربتين متكاملتين الأولى فكرية و الثانية خبراتية *Approche conceptuelle & approche expérientielle*.

---

329 Barzucchetti S. & Claude J.F. , op. Cit. , p. 14.

330 Anciaux J.P. , ***L'entreprise apprenante : Vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans l'organisation*** , les éditions d'organisation, Paris 1994 , p. 185 – 186 .

2- الإعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية و الإشهاد على الكفاءات

نصل في هذا المستوى من المعالجة إلى طرح مسألة جد حساسة و ذات أهمية كبيرة نظـرا لحداثتها ــ في صيغتها الحالية ــ من جهة، و لما يترتب عنها من انعكاسات بليغة على عـالم الشغل و الحياة المهنية للأفراد من جهة أخرى، و يتعلق الأمر هنا بالأنظمة المستحدثة في الدول المتطورة و الخاصة بتقييم و تصديق (أو الإعتراف) بمكتسبات الخبرة المهنية و إصدار شهادات تثبت مستويات الكفاءات المكتسبة.

2-1- الإعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية

بدأ العمل بنظام المصادقة على مكتسـبات الخـبرة *La validation des acquis de l'expérience (VAE)* لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينـات كحـل لمشكلة أفراد الجيش الأمريكي العائدين من الحياة العسكرية و الذين كانوا قد اكتسبوا خبرات أثناء عملهم العسكري، و ذلك بهدف تحويلهم المهني و دمجهم في الحياة المدنية.

ثم تطوّر هذا النظام في الستينات و السبعينات ليشمل كل أنواع الخبرات المكتسبة في الحياة المهنية، كما انتقل العمل بهذا النظام إلى دول أخرى و إن في وقت متأخر، ففرنسا مـثلا بـدأ العمل فيها بهذا النظام ــ بصفة شاملة و فعلية ــ بموجب قانون التحديث الإجتماعي الصادر في 19 ديسمبر 2001 [331]، و يسمح هذا الأخير لأي شخص يمارس نشاطا مهنيا كأجير أو غير أجير أو متطوّع منذ ثلاث سنوات أن يتحصل على الإعتراف بخبرته المهنية لدى هيئات متخصصة.

و يرى *P. Zarifian* في هذا الإعتراف عاملا قويا لنشر نموذج الكفـاءات و تسـهيل الحركية الخارجية [332].

الهدف من هذه المصادقة هو السماح للعامل بالتعريف بخبراته المهنية مما يسهل عليه إيجـاد عمل أو تغيير عمله مع الحفاظ على مستوى أجري مناسب لمستوى الكفاءات المهنية المكتسبة،

---

331 يعود تاريخ إعتماد أسلوب المصادقة على الخبرة المهنية في فرنسا إلى عام 1992، و لكنه ظل إلى غاية 2001 يمارس في حدود ضيقة جدا .

332 Zarifian P., ***Le modèle de la compétence***, éd. Liaisons 2001, p. 107.

و توجيه مساره المهني الخاص وفق طموحاته و إمكانياته الشخصية إن بواسطة الحركية الداخلية أو الخارجية.

و تمثل عملية الإعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية تثمينا للتعلم غير الرسمي، الأمر الذي يشجّع الممارسين و ينمّي رغبتهم في تطوير مهاراتهم و كفاءاتهم المهنية، ما دام بالإمكـان استصـدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات و المهارات.

و بالإضافة إلى ذلك يلبي هذا النظام حاجة أساسية لدى الفرد، تحتل مستوى عاليا في سلم تـدرّج الحاجـات لـ *A. Maslow* هـي الحاجـة إلى الإعتـراف و التقـدير *La Reconnaissance*، و بذلك يمكن اعتبار عملية الإعتراف بالمكتسبات المهنية عامل تحفيـز قوي لبذل مجهودات أكبر في مجال التعلم و التطوّر الشخصي [333].

لذلك يشكل الإعتراف بالكفاءات اتجاها جوهريا في شـهادة *ISO 9000 / Version 2000* ، و في مقاربة الجودة الشاملة عموما.

2-2- مسار استصدار شهادة بالكفاءات المكتسبة بواسطة الخبرة المهنية

الإشهاد على الكفاءات المهنية الفردية هو إجراء يتم بموجبه تقييم الكفاءات المهنية للعامـل من قبل هيئة خارجية تثبت كتابيا مطابقة هذه الكفاءات بالنسبة لنتـائج منتظـرة، و ذلـك بالإعتماد على مدونة مرجعية وطنية و / أو دولية.

و يعرفه *O. Bertrand* بأنه*"عملية توثيق و تصديق* *Authentification* *لكفـاءات و مهارات فرد ما مقارنة بمعيار رسمي. و تتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية"* [334].

تتعلق هذه العملية إذن بالإعتراف أو المصادقة على كفاءات شخص معيّن في مجالات مهنية معيّنة (إدارة الأعمال، البيع، السكريتارية، البرمجة المعلوماتية ...إلخ)، تشـارك فيهـا هيئـات مختلفة:

- هيئة وطنية مستقلة منوط بها تحديد المعايير أو ضمان مصداقية و عدالة النظام؛
- معهد يجمع مختصين من مختلف الآفاق و القطاعات المهنية؛

---

333 خلافا للوضع السائد في مجتمعاتنا المتخلفة حيث يتعلم الأفراد فور التحاقهم بعالم الشغل (لا سيما في قطاعات الإدارة العمومية) مبدءا مفاده أن "الإدارة جحودة أو ناكرة للجميل" L'administration est ingrate .

334 Bertrand O., ***Evaluation et certification des compétences et qualifications professionnelles***, Institut International de Planification de l'Education (IIPE), 1997, p. 5 .

- مترشح؛
- مراكز المصادقة أو المرافقة؛
- مركز أو مراكز الإشهاد أو الإعتراف.

يسجل المترشح بداية على مستوى مركز للمصادقة يتولى مرافقته في تحديد "حقيبة الكفاءات" و يجمع الأدلة المتعلقة بممارسة الكفاءات اللازمة، و يمكن للمترشح الحصول على شهادة أو تأهيل في وحدة كفاءة أو عدة وحدات متعلقة بمهنة في قطاع نشاط معيّن، و يتمثل الدور الأساسي لهذا المركز في تقييم المترشح في الوضعية المهنية، بعد ذلك تتدخل الهيئة المكلفة بالإشهاد أو الإعتراف لإجراء تقييم آخر تصدر على إثره شهادة أو تأهيل لفائدة المترشح.

و ينبغي الإشارة هنا إلى أن هذا العمل ينصب على الشخص لا على المنصب أو المهام التي تدرس في إطار عملية الإعتماد *L'accréditation*.

و تتواجد حاليا عدة أنظمة للإعتراف بالكفاءات، نذكر منها على سبيل المثال:

أ) النظام الأنجليزي المعروف باسم (*National Vocational Qualification* *NVQ*)

ظهر هذا النظام إلى الوجود في 1986 بالمملكة المتحدة بهدف رفع مستوى تأهيل اليد العاملة بوسائل غير مكلفة من جهة، و تنظيم أساليب التأهيل المهني من خلال إنشاء "إطار مؤسساتي و تصوري يهدف إلى التحديد التدريجي للمعايير الوطنية الموحدة في مجال التأهيل"[335].

تمنح شهادات *NVQ* من قبل هيئات مختصة مثل *The Awarding Bodies* و *Royal Society of Arts* و *City and Guilds* بعد إخضاع المترشح لعملية تقييم داخل المؤسسة بواسطة الإختبار، الملاحظة في الوضعية المهنية، المحاورات، الإمتحان التقليدي ... من طرف أشخاص مؤهلين.

و نشير إلى أن عدد شهادات *NVQ* المسلمة سنويا تقدر بحوالي 300.000 شهادة.

---

335 Merie V. & Bertrand O., " ***Le système des National Vocational Qualifications en Grande Bretagne*** " , Formation – Emploi n° 43 , CEREQ , juillet – septembre 1993 (Cité par Actes du CNPF , Tome 6, p. 70) .

ب) النظام الأوربي لاعتماد الكفاءات Le système européen d'accréditation des compétences

تأسس سنة 1996 بمبادرة من اللجنة الأوربية بغرض إيجاد نظام وسط بين نظام الـــدبلوم الذي لا يمكن استبداله، لكنه لم يعد يستطيع أن يشكل النمط الوحيد للإعتراف الإجتماعي، و أنظمة الإعتراف بالكفاءات على مستوى المؤسسات، و التي لا تضمن الإعتراف الخـــارجي، و عليه تم اقتراح هذا النظام الجديد لتسهيل الإعتراف المستقل و الذي يحظى بالقبول في كل دول الإتحاد الأوربي.

ج) النظام الفرنسي Association pour la certification des compétences professionnelles (ACCP) :

أنشئت جمعية الإعتراف بالكفاءات المهنية *ACCP* في 1998 بهدف السماح للمؤسسات الراغبة في ذلك باستصدار شهادات اعتراف بكفاءات مستخدميها.

و يرتكز هذا النظام على ثلاثة مبادئ أساسية:

- المصادقة على الكفاءات و الإعتراف بقيمتها بصفة مستقلة عن مكان اكتسابها و بدون الإشارة إلى المسار التكويني.
- إنجاز التقييم و الإعتراف من قبل طرف خارجي.
- إقحام المؤسسة في العملية باعتبارها طرفا معنيا و موضع اكتساب الكفاءات و بالتالي لا يمكن إجراء التقييم و منح الإعتراف بدون موافقة المؤسسة [336].

2-3- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية و نظم التحليل و التصنيف الوظيفيين

على ضوء ما أوردناه من تفاصيل عن نظم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية يتجلى بوضـــوح مكانة و أهمية هذا التثمين أو الاعتراف في مسار الحياة المهنية للعامل، يبقـــى أن يجـــد هـــذا الاعتراف طريقه إلى نظم التصنيف المعتمدة و ينعكس من ثم على الشبكة الأجريـــة و علـــى بطاقات الرواتب *Fiches de paie*.

336 Calardyn C. & Lebourlay P. , " ***Certifier pour valoriser*** " , Personnel, ANDCP, n° 389, mai 1998, p. 68 – 70 .

إن الانتقال من منطق التأهيل (المبني على أساس الدبلومات الدراسية) إلى منطق الكفاءات (أي حيازة مهارات بأي شكل من أشكال الإكتساب)، يخلق ديناميكيـــة جديـــدة في مجـــال التصنيف و تصميم نظم الأجور، و يفرض على كل الدول و على المؤسسات التفكير جديا في إيجاد طرق عقلانية لتقييم مكتسبات الخبرة المهنية باعتبارها أداة تعلم أساسية كما أسلفنا.

و على هذا الأساس يمكننا القول أن تطوير مناهج تحليل و توصيف و تصنيف الوظائف في الجزائر لن يتأتى إلا باعتماد نظام وطني أو نظم قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية، على أن يسبق ذلك أعمال تحضيرية على مستوى المؤسسات و القطاعات و بمشاركة كافة الهيئـــات و الدوائر الوزارية المعنية، من أجل وضع أسس و معايير تحديد و تقييس الكفاءات المهنية.

و بذلك تتكامل التدابير المتعلقة بتطوير مناهج تحليل و توصيف الوظائف و تتحد في سياق شامل و هادف، يترتب عنه نهضة إدارية و تنظيمية مستدامة، تطوير لمناهج و أدوات التحليل و التوصيف الوظيفيين، ارتقاء بمستويات أداء العاملين، و تطوير فعال لمنظمات الأعمال.

خاتمة الفصل الخامس

على ضوء التجارب التي أجريناها في كل من المؤسسة الجزائرية للمياه و جامعة معسكر، و استقراء للتجارب التي جرت و تجري في عدد من المؤسسات الوطنية و الأجنبية، توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات و المقترحات التي نصبو من خلالها إلى بلورة رؤية شاملة و هادفة لتطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين في المؤسسات و الادارات الجزائرية.

و قد قسمنا هذه المقترحات إلى صنفين: الأول خاص بالمستوى المؤسساتي، أي يتوجب اعتمادها في كل مؤسسة راغبة في تحديث و تطوير وظائفها و تحقيق الاستغلال الأمثل لكفاءاتها، و تتمثل خصوصا في اعتماد مناهج تحليل و توصيف ملائمة (و قد اقترحنا في هذا السياق منهج التحليل الذاتي بالمرافقة الذي نرى أنه أكثر استجابة لخصوصيات المنظمات الجزائرية)، و نظام اليقظة الوظيفية بغرض المتابعة و التنبؤ الدائمين بتطورات الوظائف و المهن، و استخدام أدوات المتابعة اليومية للأنشطة و المقابلات الدورية للتقييم لأغراض التحليل الوظيفي.

أما على المستوى الوطني فقد ركزت مقترحاتنا على ضرورة إنشاء مرصد وطني للمهن (و مراصد قطاعية إن أمكن)، و تطوير المدونة الوطنية للوظائف كي تواكب التطورات الحالية التي يعيشها عالم الشغل، و اعتماد نظام وطني أو نظم قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية.

بهذه المقترحات يمكن التوصل إلى إحداث تحول نوعي في مجال تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين بما يضمن تمكين المنظمات من اكتساب و إنتاج و حسن استغلال الكفاءات المهنية و يتيح لذوي الكفاءات الاعتراف بقدراتهم معنويا و تثمينها ماليا.

خَـــاتمـَــة عامَّـــــة

التحوّلات الجذرية و المستجدات المتلاحقة التي تعيشها مؤسسات الألفية الثالثة تتطلب من المهتمين بإدارة الأعمال عموما و الإدارة البشرية بوجه خاص، الوقوف مليا عند أبعاد هذه المعطيات الجديدة من أجل مراجعة الواقع و استشراف المستقبل.

و من مقتضيات المرحلة الحالية، المتسمة بالسير الحثيث نحو مجتمع المعرفة، الاعتماد المكثف على الكفاءات و المعارف باعتبارهما الموارد الاستراتيجية الأساسية في ظل المواجهات التنافسية الجديدة، و الدعائم الجوهرية لنجاح المؤسسات و بقائها.

فقد غدت الكثير من المفاهيم و آليات العمل، نتيجة هذه التحولات، غدت متجاوزة و غير ملائمة لمواكبة سيرورة التحولات، مما دفع الكثيرين إلى التفكير في طرح مفاهيم جديدة و ابتكار آليات متطورة، ذات قدرة على مسايرة الظروف الراهنة.

و يحتل تنظيم العمل و كيفيات تحليله مكان الصدارة ضمن هذه المفاهيم و الآليات بالنظر إلى الدور الأساسي الذي يلعبه في سير الأنشطة و تحقيق الأهداف التنظيمية، و كذلك الشأن بالنسبة لتصنيف الوظائف الذي غدا ضرورة ملحة في سبيل ترقية دور الأفراد، لاسيما الاطارات الكفأة و الأيدي العاملة الماهرة، و خلق الشعور لديهم بالانتماء و الاحساس بالعدالة.

و من أجل تحقيق تنظيم فعال للعمل و تصميم عادل لنظم الأجور يتوجب على المنظمات تجاوز المناهج التقليدية لتحليل و توصيف الوظائف و اعتماد مناهج متطورة تخدم فعليا أهداف تطوير الكفاءات و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

في هذا السياق ارتأينا دراسة أهم دواعي و مبررات تجديد مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين، ثم اعقبنا ذلك بتناول المناهج التقليدية لدراسة و تقييم مناصب العمل بغرض استكشاف أوجه النقص و مظاهر الاختلال التي تميزها، ليتسنى لنا عقب ذلك التعرض للمناهج الجديدة.

و قد حرصنا في الفصل الرابع على عرض و شرح أهم المناهج الجديدة لتحليل العمل و توصيف الوظائف، مصنفة حسب مجالات الاختصاص، و نشير في هذا الصدد إلى أننا لم نعثر

بعد على مؤلف واحد (باللغات العربية و الانجليزية و الفرنسية) يحصي مناهج تحليل العمل المبتكرة بالشكل الشامل و التفصيلي الذي أوردناه في هذه الرسالة.

و بما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تندرج في حقول المعرفة الانسانية و الاجتماعية فإنها محكومة بسياقاتها و خصوصيات أطرها الفكرية أو الايديولوجية، لذلك فإنه من المتعذر تطبيقها على هيئتها الأصلية في سياقات مختلفة و أطر متباينة، الأمر الذي دفعنا إلى إجراء تجارب ميدانية و أبحاث تطبيقية بغرض الوقوف على نقائص و قصور المناهج التقليدية عن الاستجابة للمتطلبات الادارية الراهنة من جهة، و دراسة مدى صلاحية المناهج الحديثة للتطبيق في الادارات و المؤسسات الجزائرية.

و قد توصلنا في ختام هذه الأبحاث إلى اقتراح جملة من المناهج و التدابير الهادفة إلى تطوير مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف في مؤسساتنا، نوجزها فيما يلي:

1. تدابير يتوجب تنفيذها على مستوى المنظمات:

- استخدام منهج جديد للتحليل و التوصيف الوظيفي (التحليل الذاتي بالمرافقة)؛
- اعتماد نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات (نظام اليقظة الوظيفية)؛
- استخدام أدوات المتابعة و التقييم المستمرين لأغراض التحليل الوظيفي.

2. أما على الصعيد الوطني فينبغي اتخاذ التدابير التالية:

- تأسيس مرصد وطني لتطور المهن و الوظائف؛
- تطوير المدونة الوطنية للوظائف؛
- اعتماد نظام وطني و / أو نظم قطاعية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية.

بهذه التدابير يمكن التوصل إلى خلق الأرضية الملائمة لتطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيين التي من شأنها أن تشكل مرتكزا أساسيا لترقية أنظمة الادارة البشرية و تمكين المنظمات من تطوير كفاءاتها، تنمية قدرات أفرادها و حسن استغلال الطاقات و الموارد المعرفية المتوفرة لديها.

و يقع على كاهل الجامعة و مراكز الأبحاث المتخصصة في مجال العمل العبء الأكبر في ترقية هذه الأنشطة و الدفع بها إلى مستويات عليا على الصعيدين النظري و العملي، و في هذا الصدد تتحدد أولويتان أساسيتان لا يمكن للمبادرات التي اقترحناها آنفا أن تتجسد عمليا و بشكل فعال إلا بتحقيقهما:

– تتمثل الأولى في فتح تخصصات تكوينية في مجال التحليل و التوصيف الوظيفيين بغية تخريج إطارات متخصصة في هذا المجال (المحللين الوظيفيين)؛

– أما الأولوية الثانية فهي بعث و تشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل و تطوير مناهج التحليل و التوصيف الوظيفيتن عبر إحداث و بعث تخصص علمي جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية" *L'Ingénierie Fonctionnelle*.

و لا تكتمل هذه التدابير إلا باستحداث أطر ثقافية تتماشى مع هذا التوجه الجديد نورد أهمها فيما يلي باختصار:

1. إشراك الأفراد في تحديد السياسات الاجتماعية و ترقية أنشطة المنظمة على اعتبار أن هؤلاء الأفراد يشكلون السند و الدعامة الأساسية لأداء المنظمة و تحقيق أهدافها؛

2. تمكين الأفراد من التعلم و اكتساب الكفاءات و المعارف الجديدة باستمرار، و تطوير مناهج و أساليب إنجاز المهام، و السبيل الأنجع إلى تحقيق هذه الغاية هو منح الأفراد الحق في الخطأ *Le Droit à l'Erreur* و اتخاذ المبادرات؛

3. إنجاز عمليات التحليل و التوصيف الوظيفيين دوريا، أو كلما اقتضت المستجدات البيئية و التنظيمية، للتمكن من تطوير أداء المنظمة و التغلب على عوامل الركود التنظيمي؛

4. خلق الاحساس لدى الأفراد بأهمية أدوارهم، و تثمين مقترحاتهم المتعلقة بالتطوير الوظيفي و تشجيع مساهماتهم في هذا الشأن، باعتبارهم أعرف بكيفيات أداء المهام المنوطة بهم.

و في ختام هذه الرحلة الشاقة و الشيقة فإن أملنا كبير في أن تتاح لنا فرص تطوير بعض المفاهيم و الآليات التي أوردناها في ثنايا هذا البحث و توسيع آفاقه، لاسيما فيما يتعلق ببعث تخصص علمي يعنى بدراسة العمل و منهجة أدائه في إطار ما أسميناه بالهندسة الوظيفية، إن هذا المشروع الطموح يتطلب وحدات بحث متخصصة تعمل على رصد تطورات المهن في ظل التحولات الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية...، و استكشاف التغيرات المستقبلية التي تمس المهن و الوظائف، بالاضافة إلى اعتنائها بدراسة تصميم و تنظيم و تدقيق و تقييم الوظائف على مستوى المنظمات الادارية و الاقتصادية.

و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

قائمة المراجـــع

1) المراجع باللغة العربية

د. أحمد صقر عاشور، ***إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي***، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، 513 ص.

د. أحمد ماهر : ***السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات***، الطبعة السابعة، الـــدار الجامعيـــة الإسكندرية، 1999، 398 ص.

المهندس أحمد مصطفى، ***التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية***، حزيران / يونيه 2006
http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/eng%20ahmedmostafa.pdf

الإتحاد العربي للصناعات الغذائية – بغداد : ***دراسات و تقارير دورة تكنولوجيا التـــدريب و التدريس*** 5/23 – 1981/6/6 بغداد العراق .

د. أماني محمد عامر، ***إدارة الموارد البشرية***، مطابع الولاء الحديثة، 2003، 539 ص.

د. أمل عبد الرحمن السيد، ***إدارة الموارد البشرية***، مطابع الدار الهندسية، القاهرة (بدون تاريخ نشر)، 284 ص.

أندريه لالاند، ***موسوعة لالاند الفلسفية***، تعريب خليل أحمد خليل، منشـــورات عويـــدات، 2001.

باري كشواي، ***إدارة الموارد البشرية***، دار الفاروق للنشر و التوزيـــع ــ القـــاهرة، 2006، 240 ص.

برنامج الأمم التحدة الإنمائي (المكتب الإقليمي للدول العربية) : ***تقرير التنميـــة الإنســـانية العربية للعام 2002*** ، 154 ص .

برنامج الأمم التحدة الإنمائي و الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي و الإجتمـــاعي : ***تقريـــر التنمية الإنسانية العربية للعام 2003*** - نحو إقامة مجتمع المعرفة، 202 ص.

أ. د. بوحفص مباركي، ***العمل البشري***، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2004، 299 ص.

أ. د. بوفلجة غياث، ***مبادئ التسيير البشري***، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2004، 183 ص.

أ. د. بندي عبدالله عبد السلام، د. عزي الأخضر و ثابتي الحبيب، ***الاستثمار الفكري و إدارة الموارد المعرفية (المقومات البديلة لمواجهة التحديات التنافسية الجديدة)***، مجلة الحكمة، العدد الأول ــ السنة الأولي، أفريل 2009، ص 159- 181.

أ. د. بندي عبد الله عبد السلام و ثابتي الحبيب: ***التعلم بالمرافقة و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية***، الملتقى الدولي حول **التكوين، إنتاج الكفاءات و تسيير الموارد البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة وهران، أيام 04، 05 و 06 يونيو 2005.

بيل جيتس، ***المعلوماتية بعد الانترنت (طريق المستقبل)***، ترجمة عبد السرم رضوان، سلسلة عالم المعرفة، رقم 231، مارس 1998

ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي، ***تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)***، مؤسسة الثقافة الجامعية ــ الاسكندرية، 2009، 298 ص.

ثابتي الحبيب، ***الاتجاهات الحديثة في تصميم أنظمة الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ــ مؤسسة سوناطراك نموذجا ــ*** ، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 05، أفريل 2009، ص 159-184.

جورج فريدمان و بيار نافيل، ***رسالة في سوسيولوجيا العمل***، الجزء الثاني، ترجمة د. حسين حيدر، منشورات عويدات ــ باريس و ديوان المطبوعات الجامعية ــ الجزائر،1985، 527 ص.

جون ويليامسون : ***من "جدول أعمال" للإصلاح إلى علامة تجارية لصنف تالف***، التمويل و التنمية ، سبتمبر 2003

حسن بن نايف، ***استراتيجية نظام الجودة في التعليم***، الطبعة الأولى، 2007
http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF___.html

د. حسين رحيم، " ***إدارة المعارف و استراتيجيات الإبتكار*** "، جلة الإقتصاد و المناجمنت (كلية الإقتصاد – جامعة تلمسان)،عدد 3 مارس 2004 ص 234 – 244 .

د. حمداوي وسيلة: ***إدارة الموارد البشرية***، منشورات جامعة قالمة ، 2004، 215 ص.

د.حنفي محمود سليمان : ***الأفراد***، دار الجامعات المصرية، غير مؤرخ، 438 ص .

ريتشارد روزكرانس، ***توسع بلا غزو: دور الدولة الافتراضية في الامتداد الخارجي***، ترجمة عدلي برسوم، مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1999.

ريمون آرون، ***المجتمع الصناعي***، ترجمة فكتور باسيل، منشورات عويدات، الطبعة الثانية 1980، 302 ص.

د. سوسن عبد الحميد مرسى، ***إدارة القوى البشرية***، مطابع الولاء الحديثة، 2007-2008، 293 ص.

صالح صالحي : ***أوهام و تكاليف الإنفتاح الليبرالي و العولمة القســرية (قــراءة في برنــامج الحكومة الجزائري)***، إصدارات مركز البحوث و الدراسات الإنسانية-البصيرة دار الخلدونية، 1998، 89 ص.

عادل لطفي بدارنه، ***التصنيف العربي المعياري للمهن لسنة 2008 و دوره في إدارة و تنمية الموارد البشرية***، أوراق المؤتمر الثاني حول:إدارة الموارد البشرية:الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمةالمجتمع و كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك، 13-15 أيار 2008م، ص 443-461.

د. عبد الباسط عبد المعطي، ***اتجاهات نظرية في علم الاجتماع***، سلسلة عالم المعرفة، عدد 44، أغسطس،1981.

د. عبد الحفيظ مقدّم : ***المديرون (دراسات نفسية-اجتماعية في المؤسسات الإقتصــادية)***، جامعة الجزائر – معهد علم النفس، 1997، 324 ص .

عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، ***ضوابط المعرفة و أصول الاستدلال و المناظرة***، دار القلــم دمشق، 1993.

د. علي عسكر : ***الدافعية في مجال العمل (المؤسســة التربويــة و قاهــا البشــرية)***، ذات السلاسل – الكويت، غير مؤرخ، 134 ص .

د. صلاح الدين عبد الباقي، ***الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية***، دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية، 2002، 424 ص.

أ.د. عمر وصفي عقيلي، ***إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي***، دار وائل للنشر – عَمّان، 2005، 624 ص.

د. فرج عبد القادر طه، ***علم النفس الصناعي و التنظيمي***، الطبعة السادسة، دار المعارف، 1988.

كريستوف فريدريك فون برادن : ***حرب الإبداع – فن الإدارة بالأفكار***، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2000 ، 257 ص.

مانفريك ماك، ***فن إدارة البشر: نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة***، ترجمة: د.محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، 1999، 274 ص.

د. ماهر عبد القادر محمد علي، ***فلسفة العلوم*** ــ الجزء الثاني: ***المشكلات المعرفية***، ص 21، نقلا عن محمد علي محمد، ***علم الاجتماع و المنهج العلمي***، دار المعرفة الجامعية، 1980

مجمع اللغة العربية ــ جمهورية مصر العربية، ***المعجم الفلسفي***، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1983

أ. د. محمد الصيرفي، ***هندسة الموارد البشرية***، مؤسسة حورس الدولية، 2006، 386 ص.

أ.د. محمد قاسم القريوتي، ***نظرية المنظمة و التنظيم***، دار وائل للنشر – عمان، ط. 3، 2008، 423 ص.

د. محمد مرعي مرعي، ***أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)***، دار الرضا للنشر، 2006، 410 ص.

مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية و خدمة المجتمع (جامعة اليرموك)، المؤتمر الأول حول ***إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة***، 26-28 يونيو (حزيران) 2007، (مجموع المداخلات)، 691 + 24 ص.

مركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية و خدمة المجتمع (جامعة اليرموك)، المؤتمر الثاني حول ***إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات و السياسات المعاصرة***، 13- 15 ماي (أيار) 2008م ، (مجموع المداخلات)، 816 + 56 ص.

مكتب العمل الدولي : ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع النعارف*** , تقرير مقـدّم للدورة 91 لمؤتملا العمل الدولي , جنيف 2003 .

د. منذر واصف المصري، ***التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة***، اجنماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول"، القاهر 27-2006/06/29، مكتب العمل العربي ـــ القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس ـــ ليبيا
http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/Tanmeya/Nadwat/27290606/dr%20montherwasef.doc

المهدي المنجرة : ***الحرب الحضارية الأولى . مستقبل الماضي و ماضـي المسـتقبل***، شـركة الشهاب الجزائر، 1991، 463 ص .

موسى اللوزي: ***التنظيم و إجراءات العمل***، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002

د. نبيل مرسي و د. أحمد سليم، ***الإدارة الاستراتيجية***، المكتب الجامعي الحديث ـــ الاسكندرية، 2007، 320 ص.

2) المراجع باللغات الأجنبية

Aktouf O., ***Le travail industriel contre l'homme***, co-éd. ENL & OPU Alger, 1986, 365 p.

Aktouf A., ***Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique***. Montreal, Les Presses de l'Université du Quebec, 1987.

Algérienne des Eaux (Direction des Ressources Humaines), ***Manuel de procedures de Gestion des Ressources Humaines,*** 2005.

Amadieu G.F., ***Organisations et travail (Coopération, conflit et marchandage***), éd. Vuibert, 1993, 230 p.

Amadieu G.F, & Cadin L., ***Compétence et organisation qualifiante***, éd. Economica – Paris, 1996, 110 p.

Anciaux J.P. , ***L'entreprise apprenante : Vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans l'organisation*** , les éditions d'organisation, Paris 1994

Angers M., ***Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines***, éd. Casbah Université, Alger, 1997, 381 p.

Argyris C., ***Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel***, InterEditions, 1995, 330 p.

Argyris C. & Schon D.A., ***Apprentissage organisationnel (Théorie, méthode, pratique)***, éd. De Boeck Université, 2002, 280 p.

Armstrong Michael, ***A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE***, 10TH EDITION published by Kogan Page Limited, 2006, 982 p.

Aubret J. & al., ***Savoir et pouvoir : les compétences en questions***. – PUF, Paris, 1993, 223 p.

Aubrun S. & Orofiamma R., ***Les compétences de 3ème dimension : ouverture professionnlle ?***
CNAM/C2F, Paris, 1990, 202 p.

Aumage M., ***Optimisez vos Processus Administratifs***, Ed. d'organisation, 2004

Axelrod R.(dir.), ***Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites***, Princeton, NJ: Princeton University Press 1976

Barker J., ***Paradigms: The Business of Discovering he Future,*** New York, Harper, 1992.

Barthelme – Trapp F. & Vincent B., ***Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale.*** 9ème Conférence AIMS 2001 .

Barzucchetti S. & Claude J.F., ***Evaluation de la formation et performance de l'entreprise (Diagnostic d'entreprise)*** , éd. Liaisons – 1995 , 141 p.

Bastien S., ***Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales***, RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 27(1), 2007, pp. 127-140.

Belkadi F., ***Contribution au pilotage des compétences dans les activités de conception : De la modélisation des situations à la caractérisation des compétences***, These de Doctorat Soutenue le **21 novembre 2006 à** L'UFR des Sciences et Techniques de l'Université de Franche-Comté.

Bellingham Rick & Campanello Russell J., ***HR Optimization: From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development,*** 2004, HRD Press, 188 p.

Benabou D., Bendiabdellah A. & Tabeti H., ***Com;prendre le Stress au travail pour en maitriser les conséquences : Illustration par le modèle de KARASEK sur un échantillon de travailleurs algériens,*** Actes du 2ème Colloque International d'Economie de la Santé : Santé et Sécurité au Travail, Développement et Mondialisation, Université de Béjaia, 06 et 07 juin 2009, pp. 89-100.

Benarrosh Y., ***Le travail : Norme et signification,*** Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail N° 04, Octobre 2000.

Bendiabdellah A., ***Méthodologie de la recherche en sciences sociales***, Cours de 1ère Année de Magistère (non publié) , Université de Tlemcen, 1994.

BENDIABDELLAH A., ***Séminaire de Management des Ressources Humaines***, Cours Polycopié dispensé aux étudiants de Magister 2003-2004, ISECG – Mascara.

Bendiabdellah A.: " ***Management des Savoirs et Développement des Compétences à l'Heure des NTIC***, Revue Economie et Management N° 3 Mars 2004

Bergeron P., ***Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique***, Argus, vol. 24, n° 3, p.17- 22.

B. Girard, ***Une Histoire des Théories du Management en France de 1800 à 1940.*** http://www.bernardgirard.com/Management.pdf

Besseyre Des Horts C.H., ***Vers une gestion stratégique des ressources humaines***, éd. d'organisation, Paris, 1988, 224 p.

Besson P. (Coord.), ***Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation***, éd. Vuibert, 1997, 220 p.

Bevers T., Gilbert V. & Hove H. V., ***L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique – Rapport 2007*** **Ed.** Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Bruxelles, 2007.

BIT, ***Changements dans le monde du travai***l, Rapport du Directeur Général, Conférence Internationale du Travail, 95ème Session , 2006, Genève.

Bonnardel S.M., ***Pour un management conjoint des connaissances et des compétences***, IX ème Conférence de l' AIMS , Montpellier 2000.

Bontis N., " ***Les indicateurs de l'immatériel***" in l' Expansion Management Review , décembre 1999, pp. 37 – 46.

Bouchez J-P., ***Les nouveaux travailleurs du savoir***, éd. d'Organisation, 2004.

Bougon, M. G. et al., ***Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra***, *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 1977 .

Bounfour A., ***Le management des ressources immatérielles***, éd. Dunod, Paris, 1998, 268 p.

Bourreau C. et Mignotte G., ***Politique de rémunération,*** in Dimitri WEISS (Coord.), ***La fonction ressources humaines,*** Les éditions d'organisation, 1992, p. 643.

Boyer A. & al., ***Panorama de la gestion***, éd. Chihab-Alger, 1997, 293 p.

Boyer L. et Equilbey N., ***GRH. Nouvelles pratiques (Vade-mecum),*** éd. Ems, 2003, 349 p.

Brabet J. (coord.), ***Repenser la gestion des ressources humaines***, éd. Economica, Paris, 1993, 367 p.

Brewerton P. & Millward L., ***Organizational Research Methods:*** *A Guide for Students and Researchers*, SAGE Publications, First published Ltd, 2001, 202 p.

Brilman J., ***L'entreprise réinventée***, éd. d' Organisation, 1995, 319 p.

Brisebois A.R., ***La compétence au travail : Discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des travailleurs***, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures (Université de Montréal) en vue de l'obtention du grade de maitre ès sciences (M.Sc.) en sociologie, Septembre 2005.

Bruck J.Y., ***Le management des connaissances. Mettre en œuvre un projet de knowledge management***, éd. d' Organisation 1999, 207 p.

Bruyn S.T. ***The human perspective in sociology***, The Methodology of Participant Observation. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1966.

Burton R. M. & al., ***Designing 0rganizations, 21st century approaches,*** éd. Springer Science+Business Media, LLC, 2008, 238 p.

Cabin P. & Ruano-Borbalan (dir.), ***Le management aujourd'hui. Théories et pratiques***, Les Editions Démos,1999, 137 p.

Calardyn C. & Lebourlay P. , " ***Certifier pour valoriser*** " , Personnel, ANDCP, n° 389, mai 1998, p. 68 – 70 .

Campbell D. & Craig T., ***Organisations and the Business Environment,*** Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, 696 p.

Campion M. & Thayer P., ***Development and field of an interdisciplinary measure of job design,*** Journal of Applied Psychology, Vol. 70, n 1, 1985, P. 29-43.

Campion M. & Thayer P., ***Job design: approaches, outcomes, and trade-offs,*** Organizational Dynamics, Vol. 14, 1985, P. 67-78.

Cappelli P. & al., ***Change at Work,*** Oxford University Press, New York, 1997, 276 p.

Carroll S.J., ***"Business Strategies and compensation systems"***, in David B. Balkin et Luis Gomez-Mejia (Editors) ***New perspective on compensation***, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, (1987) pp. 343-355.

Caspar P. & Afriat C., ***L'investissement intellectuel*** : ***Essai sur l'économie de l'immatériel,*** éd. Economica – Paris , 1988, 185 p.

Cazal D. & Dietrich A., ***Compétences et savoirs : entre GRH et Stratégie*** ? , Les cahiers de la Recherche – CLAREE / UPRESA CNRS , Janvier 2003 www.iae.univ-lille1.fr

Centre pour la Recherche et l' Innovation dans l' Enseignement, ***" L' investissement dans le capital humain***", éd .OCDE Paris , 1998

CERPEQ, ***Fiches référentielles du secteur : Ressources en eaux***, Projet Algéro-Canadien, Septembre 2006.

Chambre ce Commerce et d'Industrie de Paris, ***Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences,*** CAPital RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004 (http://www.ccip93.fr/upload/lettrerh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)

Chaput L. (Coord.), ***Modèles contemporains en gestion. Un nouveau paradigme, la performance***, Presses universitaires du Québec, 2007, 230 p.

Chatzis K. et al., ***L'Accord A. Cap 2000 : La logique compétence à l'épreuve des faits,*** in Travail et emploi, N° 64, 1995, pp. 35-47.

Child J., ***Organization : a guide to problems and practice***, Harper & Row, 1977.

Citeau J.P., ***Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques***, éd. Armand Colin, 2002,

CNES, ***Etude sur la maîtrise de la globalisation : Une nécessite pour les plus faibles***, Bulletin Officiel N° 11.

CNPF, ***Objectifs compétences*** : Journées internationales de la formation 1998 :
* Tome 1 : La compétence professionnelle enjeu stratégique, 74 p.
* Tome 2 : Les pratiques internationales en matière de compétence, 75 p.
* Tome 3 : Les conditions de mise en œuvre de la démarche compétence, 40 p.
* Tome 4 : Identifier et décrire les compétences professionnelles, 88 p.
* Tome 5 : Acquérir et développer les compétences professionnelles, 70 p.
* Tome 6 : Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles, 88 p.
* Tome 7 : Les effets de la logique compétence professionnelle sur l'acte de former , 100 p.
* Tome 8 : Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles, 75 p.
* Tome 9 : Compétence professionnelle et dialogue social, 72 p.
* Tome 10 : Nouveaux métiers, nouvelles compétences : Service à la personne; 64 p.
* Tome 11 : Nouveaux métiers, nouvelles compétences, nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), 96 p.

CNFPT/DDCT, ***Référentiels d'emploi-activités-compétences*** , ***Guide méthodologique***, éd. CNFPT, Paris, Juin 2001

Cohen D., ***Nouvelle économie***, La documentation française, Paris, 1998.

Cohen E., ***Dictionnaire de gestion***, Casbah Editions, Alger, 1998, 398 p.

Cohen G.S., ***De la guerre industrielle***, éd. Dunod, Paris, 1991, 230 p.

Collerette P., Delisle G. et Perron R., ***Le changement organisationnel. Théorie et pratique***, Presses universitaires du Québec, 2002, 173 p.

Collis D.J. & Montgomery C.A., ***competing on ressources strategy in the 1990s*** , Harvard Business Review , jul – aug. 1995 , p. 118 -128.

Combessie J.C., ***La méthode en sociologie,*** éd. Casbah, 1998, 123 p.

Cordellier S. & Doutaut F., ***La mondialisation : Au-delà des mythes***, Casbah éditions – Alger, 1997, 174 p.

Cossette P., ***Les cartes cognitives au service de l'étude de l'organisation,*** in Cossette P. (dir.), ***Cartes cognitives et organisations,*** Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

Cossette P. et Audet M., ***Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?,*** in Cossette P. (dir.), ***Cartes cognitives et organisations,*** Les éditions de l'ADREG, Sept. 2003.

Cossette P., ***La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'œuvre d'une nouvelle approche,*** M@n@gement, 11 :3,2008, P. 259-281**.**

Cossette P. (dir.), ***Cartes cogntives et organisations***, Les éditions de l'ADREG, Collection dirigée par Desreumaux A. et Verstraete T., septembre 2003.

Crozier M., ***Le phénomène bureaucratique***, éd. Du Seuil, 1963, 382 p.

Crozier M., ***L'entreprise à l'écoute***. Editions du Seuil, 1994, Paris.

Daft R.L., ***Organization, Theory and Design***, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001,

Dejoux C., ***Les compétences au cœur de l'entreprise***, éd. d'organisation, 2001,348 p.

De Maricourt R., ***Les Samourais du management***, éd. Vuibert, 1993, 250 p.

De Sitter U. et al., ***From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs***, Human Relations, Vol. 50, N° 5, May 1997; P. 497-534.

De Terssac G., ***Le travail : un objet commun entre l'ergonomie et les sciences humaines et sociales,*** in Recherche et Ergonomie, 1998 http://www.ergonomie-self.org

De Witte S., ***La notion de compétence. Problèmes d'approche***, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995

DE ZUTTER P., ***Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital***, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994.

Direction Générale Humanisation et Travail , Bruxelles ; ***Méthodes et instruments pour une analyse ergonomique et psychososociale***, Fevrier 2005. (Cette brochure peut être consultée sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale) http://www.meta.fgov.be

Donnadieu, G. & Karsky, M. ***La systémique, penser et agir dans la complexité***. Paris : Editions de liaisons, 2002..

Donnadieu G., ***La pyramide des rémunérations***, *in* Weiss D., ***Les Ressources Humaines***, Editions d'Organisation, Paris, 1999.

Donnadieu G & Denimal P., ***Classification – qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences,*** éd. Liaisons, Paris, 1993, 186 p.

Dousset A., ***Entreprises : Développer vos compétences***, éd. Entente, Paris, 1990, 205 p.

Drancourt M., ***La fin du travail***, Hachette, 1984, 329 p.

Drucker P., ***La nouvelle politique de la direction des entreprises*** , Paris, Editions d'organisation 1975.

Drucker P., ***Le management en question***, Tendances Actuelles, 1976, 240 p.

Drucker P., ***L'entreprise face à la crise mondiale***, InterEditions, Paris 1981, 248 p.

Drucker P., ***Au-delà du capitalisme : La métamorphose de cette fin de siècle***, éd. Dunod, Paris, 1993, 240 p.

Duizabo S. & Guillaume N., *"* ***Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises*** " , GRES Université Paris Dauphine.

Dupuy Y., Kalika M., Marmuse C. & Trahand J, ***Les systèmes de gestion (Introduction au "Soft" management)*** , éd. Vuibert, 1989, 232 p.

Durand T., ***Savoir, Savoir-faire et Savoir-etre***, Conférence AIMS, Montreal, 1997.
http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf

Eden C. et al., ***Thinking in Organizations***, London: Macmillan. 1979

Edmans A., ***Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices***, janvier 2008. http://ssrn.com/abstract=985735.

Eduscol, ***management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques,*** Les actes de la DGESCO, 14 juin 2006.

Ettighoffer D. (Coord.), ***Le travail au XXIème siècle, mutations de l'économie et du travail à l'ère des autoroutes de l'information***, Ouvrage collectif, Ed. Dunod, 1995.

Eustache D. ***Individualisation des salaires et flexibilité***, Travail et Emploi, 1986, 29

Faure G., ***Structure,Organisation et Efficacité de l entreprise***, ed Dunod, 1991

Fayol H., ***Administration industrielle et générale***, ENAG / Editions, Alger, 1990, 202 p.

Ferréol G. et Deubel P., ***Economie du travail***, éd. Armand Colin, 1990, 192 p.

Filleau M.G. et Marques-Ripoull C., ***Les théories de l'organisation et de l'entreprise,*** éd. Ellipses, 1999, 256 p.

Flannery T.P. & al., ***People, Performance and Pay,*** The free press, 1996

Foray D., ***L'Economie de la Connaissance***, La Découverte, Repère, Paris, 2002.

François A.R., ***Manuel d'organisatiob,*** Tome 1 : ***Organisation du travail***, Les éditions d'arganisation, 1978, 278 p.

Friedrichs J. & Ludtke H., ***Participant Observer, Theory and practice***, Farnboraugh, Hants, Mass., Lexington Books, 1975.

Gary J., ***Organizational Behavior. Understanding and managing life at work***, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.

Gendre-Aegerter D., ***La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive***, Thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), 2008.

Gerhart B., ***Compensation Strategy and Organizational Performance***, in S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds) , Compensation in Organizations: Current Research & Practice, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 2000 P. 151-194.

Gilbert P. & Thonville R., ***Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois***, ESF – Paris, 1990, 208 p.

Gillet B., ***Améliorer la Formation Professionnelle par l'étude du travail*** , Ed. d'Organisation, 1973, 256 p.

Godeluck S., ***Le Boom de la Netéconomie. Comment Internet bouleverse les règles du jeu économique ?*** La Découverte, Paris, 2000

Godet M., ***Manuel de prospective stratégique***, éd. Dunod, Paris, 1997.
Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, 260 p.
Tome 2 : L'art et la méthode, 359 p.

Graham H.T., ***Human Resources Management***, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989,

Grandjean C., ***l'Individualisation des Salaires***, La Stratégie des Entreprises, Travail et Emploi N° 2, 1987

Grundstein M., ***Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise***, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994 .

Guérard S., ***Les impacts de la structure organisationnelle sur la performance des processus de prise de décision dans les régies régionales de la santé et des services sociaux***, Mémoire présenté à la faculté des études

supérieures (HEC Montréal) en vue de l'obtention du grade de maitre ès sciences (M.Sc.), aout 2003.

Gunia N., ***La function resources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication***, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I – Sciences Sociales, 2002.

Gunnigle P., Morley M. & Kelly J. (Guest Editors), ***Human resource management, employee relations and the labour market,*** Employee Relations, Volume 24, Number 4, 2002, pp. 363-470.

Gupta N., Jenkins D. et Currington W., ***Paying or knowledge, Myths and realities,*** National Productivity Review, Vol. 5, N° 2, 1986, pp. 107-123.

Hadj Nacer A.R. (dir) , ***Les Cahiers de la Reforme***, N° 1,;ENAG / EDITIONS – 1990, 224 P.

Hamadouche A., ***Méthodes et outils d'analyse stratégique***, éd. Chihab-Alger,1997,181 p.

Hambrick D.C. & Snow C.C., ***"Strategic reward systems"***, in C.C. Snow (ed.), ***Strategy,organization design and human resource management***, Greenwich CT : JAI, (1989) pp.929-964.

Hammer M. & Champy J., ***Le Reengineering***, éd. Dunod, 1993,

Hammouda N., ***Le système d'information sur le matché du travail : Bilan et perspectives,***
http://www.drdsi.cerist.dz/SNIE/hammouda.pdf

Harre R., ***The principles of science. An introduction survey,*** Oxford University Press, 1984.

Harris M. M., ***Handbook of research in international human resources,*** éd. Taylor & Francis Group, LLC, 2008, 271 p.

HBR, Business Classics : ***Fifteen Key Concepts for Managerial Success*** (Selected articles from past issues of the Harvard Business Review), 1991, 181 p.

HBR, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur ***le Management du Savoir en pratique***, éd. d' Organisation, 2003, 254 p.

Held D., ***La gestion des compétences***, Revue Economique et Sociale, Septembre 1995.

Held D. & Riss J.M., ***Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante,*** Employeur Suisse, N° 13, 1998.

Hellriegel . Slocum . Woodman, ***Management des organisations***, éd. DE Boeck Université, 1993, 693 p.

Henninger-Vacher Marie-Christine, ***Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants***, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Toulouse 1, sd. Bruno Sire (2000)

Henninger M.C., ***Perspective stratégique de la rémunération : du discours à la pratique,*** Les notes du LIRHE, Note n° 362, Mars 2002, http://lirhe.univ-tlse1.fr/publications/notes/362-02.pdf

Henry A. et Monkam-Daverat I., ***Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique.*** Ed. d'Organisation, 2001.

Holveck A., Mull C. et Gewinner G., ***Organisation des enterprises***, Delagrave, 1971, 315 p.

IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires), ***Guide Méthodologique du Travail en Commun***, Avril, 2005 www.sir-poitou-charentes.org www.atlantic-info.com www.iaat.org

Jaccard P., ***Histoire sociale du travail de l'antiquité à nos jours***. Paris, Payot, **1960**, 385 p.

Jardillier P., ***Le développement humain dans l'entreprise***, Paris,. PUF, 1986

Jolis N., ***Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence***, éd d'Organisation – Paris, 1997, 128 p.

Joras M., ***Le bilan des compétences***, PUF, Paris, 1995, 127 p.

Kalika M., " ***L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur stratégie*** ? , Revue Française de Gestion n° 50, 1985.

Kalika M., " ***Structures d'entreprises , réalités , déterminants , performances***" , Economica 1988.

Kalika M., "***L' Emergence du e-management***", Cahier de Recherche n° 57, CREPA 2000

Karasek R, Brisson C, Kawakami N & al., ***The Job ContentQuestionnaire(JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics.*** Occup Health Psychol 1998; 3; p. 322-55.

Katz C. et Baitsch C., ***L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoire à l'égard des sexes : ABAKABA et VIWIV***, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zurich, 1996, 160 p.

Katz R.L., ***Skills of an affective administrator***, in Harvard Business Review, September-october 1974 , n° 74509 (HBR, Business Classics: ***Fifteen Keys Concepts for Managerial Success***, USA, 1991, p. 23-35)

Koenig G. (Coord.), ***De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle***, éd. Economica, 1999, 263 p.

Kern J. & Slocum J.W., ***Managing Corporate Culture through Reward Systems***, Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No. 4, P. 130-138, Reprinted from AME 1987, Vol. 1, No.2

Klarsfeld A. et S. St-Onge, ***La remuneration des competences: Théorie et pratique,*** in Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000. J.M. Peretti et P. Roussel, dir. Paris, Ed. Vuibert, Collection entreprendre, Série Vital Roux, 2000, pp. 65-80.

Koenig G., ***De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIè siècle***, 2d. Economica, 1999, 251 p.

Koenig G., ***Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles***, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 9, Novembre 1993, Pp. 4-17.

Koontz H. & O'Donnell, ***Management : principes et méthodes de gestion***, Mc Graw-Hill, 1980, 617 p.

Lacono G., ***Gestion des Ressources Humaines***, éd. Casbah, Alger, 2004, 296 p.

Lalive d'epinay, Christian, ***« Signification et valeurs du travail de la société industrielle à nos jours »***, in : De Coster, M. & Pichault, Fr. (dirs.), Traité de sociologie du travail. Bruxelles : De Boeck Université, 1994, p. 55-82.

Lamarque E., " ***Les activités clés des métiers bancaires*** ", Finance Contrôle Stratégie , Vol. 2 N° 2 juin 1999, pp. 135 - 158

Lamarque E., ***" Peut-on identifier les compétences d'une organisation*** ?, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS - Montpellier 24 – 26 Mai 2000 .

Lamotte B., ***Individualisation des salaries et organization du travail: quelles relations?***, Travail et emploi, N° 57, P. 48 – 59.

Landier A.**,** Nair V. B., ***Investing for Change: Profit from Responsible Investment***, Oxford University Press, New York, 2009.

Larmande F**,** ***Contributions à l'analyse économique de la rémunération des dirigeants,*** Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole Polytechnique en Sciences de l'Homme et de la Société, Spécialité : Economie, 2003

Larry E. Greiner, " ***Evolution and Revolution as Organizations Grow*** ", Harvard Business Review, Vol. 63, septembre-octobre 1972.

Lawler E., ***Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems***, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1990,

Lawler E.E. & al., ***Creating high performance organizations,*** San Francisco, Jossey Bass, 1995.

Lawrence P. R. & Lorsch J. W., ***Adapter les structures de l'entreprise*** , les Editions d' Organisation, 1989 (Traduction française).

Le Boterf G., ***De la compétence : essai sue un attracteur étrange***, éd. d'Organisation, Paris, 1994, 176 p .

Le Boterf G., ***De la compétence à la navigation professionnelle***, éd. d'Organisation – Paris, 1997, 295 p.

Le Boterf G., ***Construire les compétences individuelles et collectives***, éd. d'Organisation, 2000, 205 p.

Le Moigne J.L., ***La théorie du système général. La théorie de la modélisation***, 3ème éd, PUF, 1990,

Le Quéau P., ***Comment négocier une augmentation de salaire avec votre patron,***éd. Dunod, 1991, 141 p.

Liaroutzos O. et Sulzer E. (Coord.), ***La méthode ETED. De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier,*** CEREQ, Relief.14, février 2006.

Liebowitz J. & Beckman T., " ***Knowledge organizations : What every manager should know*** " éd. CRC Press LLC Florida , 1998.

Lorenz E et Valeyre A., ***Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne,*** Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail N° 32, juin 2004.

Lorino P., ***L'économiste et le manager***, ENAG / Edition, Alger, 1991, 260 p.

Losey M. & al., ***The Future of Human Resource Management,*** John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005, 424 p.

Louart P., ***Enjeux et mesure d'une GRH performante***", Fericelli A-M & Sire B., éd. Economica, pp. 1-15

Lynch Thomas D. & Cruise Peter L., ***Handbook of Organization Theory and Management. The Philosophical Approach,*** **éd.** Taylor & Francis Group, LLC, Second Edition, 2006, 856 p.

Lyndall U.**,** ***Axioms of organisation*** , Public Administration Magazine , London , Oct 1955, P. 348-349.

Mack M., ***L' Organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur***, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, pp. 43 - 48.

Mahy B., Plasman R. & Rycx F. (Guest Editors), ***HRM and job performance incentives,*** International Journal of Manpower, Volume **26,** Number **7/8,** 2005, pp. 612-749.

MAIER F., ***Les femmes et la restructuration de l'emploi : l'emploi à temps partiel***, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 1991, p.7, (0CDE/GD (91) 211).

Malchaire J., ***Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS***, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8.
(http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)

Malglaive G., ***Enseigner à des adultes: travail et pédagogie***.- Puf, Paris 1990, 288 p.

Malinowski B., ***Les dynamiques de l'évolution culturelle. Recherche sur les relations raciales en Afrique***. Traduit de l'anglais par Georgette Rintzler. Paris : Payot, Éditeur, 1970.

Manganelli R.L. & Klein M.M., ***The Reengineering Handbook : A step-by-step Guide to Business Transformation***, Amacon, 1994.

Marbach V., ***Rémunération des compétences : proposition de typologie***, GREGOR, Cahier de recherche, Paris, 04/1996

Mathis R.L. & Jackson J.H., ***Human Resource Management***, Ninth Edition, South-Western Educational Publishing, 1999.

Mecif H., ***Emplois et compétences à SONATRACH : Vers un Observatoire des métiers,*** in Synergies, La Revue RH N° 14, Décembre 2008.

Meignant A., ***Les compétences de la fonction ressources humaines : dignostic et action*** , éd. Liaisons, 1995, 151 p.

Meignant A., " ***Le savoir et l'entreprise : un nouveau paradigme*** ", Personnel n° 378, mars – avril 1997, pp.77-85

Meignant A., ***Ressources Humaines : Déployer la Stratégie***, Editions Liaisons, 2000

Merie V. & Bertrand O., ***Le système des National Vocational Qualifications en Grande Bretagne***, Formation – Emploi n° 43 , CEREQ , juillet – septembre 1993

Métais E., ***Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel***, Thèse de Doctorat en Gestion, IAE d' Aix-en-Provence, Décembre 1997.

Minet F., ***L'analyse de l'activité et la formation des compétences***, éd. L'Harmattan, Paris, 1995, 156 p.

Ministère de la Fonction Publique et de la réforme de l'Etat / DGAFP (République Française), ***La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences. Guide Méthodologique,*** juin 2001.

Ministère de l'équipement, du transport, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer (République française), Direction du personnel, des services et de la modernisation, ***Guide pour conduire et rédiger le compte rendu d'un entretien d'évaluation,*** Décembre 2004, http://extranet.unsa-upcasse.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_pour_la_conduite_de_l_entretien_d_evaluation_cle78291f.pdf

Ministère fédéral de l'emploi, Administration de l'hygiène et de la médecine du travail – Bruxelles, ***L'analyse des risques,*** Octobre 2002, 58 p.

Mintzberg H., ***Structure et dynamique des organisations***, éd. d'organisation – Paris / éd. Agence d' ARC Inc – Montréal, 1982, 434 p.

Mintzberg H., ***Le management. Voyage au centre des organisations***, éd. d'organisation, 1990, 570 p.

Mottay D., ***La Structuration du Travail ou Job Design***, GREFIGE-CR - 01-05, 2001 http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf

Mottez B., ***La Sociologie Industrielle***, Coll. Que sais-je ?, éd. PUF, 1987, 126 p.

Mucchielli R., ***L'étude des postes de travail*** (Collection : Formation permanente en sciences humaines), Les éditions E S F , 1979, 102 + 50 p.

Neff W. S., ***Work and human behaviour*** , New York, Altherton, 1968.

Office Internationale de l'eau (OIE), ***Analyse fonctionnelle des entreprises d'eau : Procédures et fiches d'enquêtes***, Programme de coopération avec l'Algérie / ADE, 2002.

Ohmae K., " ***Le génie du stratège***" , éd. Dunod 1991

OIT, ***TENDANCES MONDIALES DE L'EMPLOI***, JANVIER 2008

ONUDI, ***Rapport sur le Développement Industriel 2002 / 2003 (La Compétitivité par l'Innovation et l'Apprentissage***) , Vienne 2002

Ourouk , "***Le Knowledge Management***", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999

PAPIN R., " ***LE DIRECTIONNAIRE : Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants*** ", éd. Dunod 1985

Pariat L. & Real J., ***Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle***, Edition du CEFRIO, Québec 2000.

Penavla J.M., ***La modelisation par les systemes complexes,*** These de Doctorat, Universite de Paris Sud, Decembre 1997.

Peneff J., ***Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine***, in Sociologie du travail, 38, n° 1 / 96, p. 26.

Penrose E., ***The theory of the growth firm,*** Oxford University Press, 1959.

Perroux F., ***Aliénation et société industrielle***, éd. Gallimard, 1970, 183 p.

Picard D., ***La veille sociale : Prévoir et gérer la conflictualité industrielle***, éd. Vuibert, 1991, 20 p.

Pinsonneault A.et Boisvert M., « ***Le télétravail : l'organisation de demain?*** », Gestion, vol. 21, n° 2, juin 1996,

Plane J.M., ***Théorie des organisations*** , Collect. Les topos , éd. Dunod, Paris , 2000 , 126 p.

Poels F., ***Job evaluation and remuneration srategies: How to set up and run an effective system***, Kogan page, 1997, 270 p.

Porter M., ***Towards a dynamic theory of strategy***, in Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, p. 95-117.

Prax J.Y., ***Le manuel du Knowledge Management (Une approche de 2ème génération)***, éd. Dunod, Paris 2003,

Probst G.J.B. & al., ***Organisations et management***, éd. d'Organisation, 1997 :

Livre I : Structurer l'organisation, 178 p.
Livre II : Gérer le changement organisationnel, 267 p.
Livre III : Guider le développement de l'entreprise, 264 p.

Probst G.J.B. & Buchel B., ***La pratique de l'entreprise apprenante***, éd. d'organisation, Paris, 1994, 213 p.

Proudhon J.P., ***De la création de l'ordre dans l'humanité***, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1ère édition : 1843).

Proulx S., ***Le livre noir des multinationales américaines***, éd. ViaMedias, 2005, 189 p..

Rabardel P. ***"Présentation du chapitre Représentations dans les situations d'activités instrumentées"*** *In* Weill-Fassina A., Rabardel P., Dubois D., ***"Représentations pour l'action"***, éd. Octarès, Toulouse 1993. pp 97-111.

Rayer J., ***Paroles de DRH : La fonction ressources humaines en évolution***, éd. d'Organisation – Paris, 1991, 138 p.

Réal J. & Pariat l., ***Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècl***e, CEFRIO, Octobre 2000, 73 p.

Reich R., ***L'économie mondialisée,*** éd. Dunod , Paris , 1997, 336 p.

Rey B., ***Les compétences transversales en question***, ESF – Paris, 1996, 216 p.

Rothwell W. J. & Kazanas H. C., ***Planning and Managing Human Resources :*** Strategic Planning for Human Resources Management, Second Edition, HRD Press Amherst, Massachusetts, 2003, 582p.

Rouleau L., ***Théories des organisations***, Presses de l'Université du Québec, 2007

Ruano-Borbalan J.C. (Dir.), ***Savoirs et Compétences en éducation***, formation et organisation, Actes de forum, éd. Démos, 190 p.

Sandole Dennis J. D. & al., ***Handbook of Conflict Analysis and Resolution, éd.*** Routledge, First published 2009, 543 p.

Sarah Methven & An Dewaele, ***Introduction au Diagnostic Organisationnel avec un Partenaire***, http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_synthese_formation_diagnostic_organisationnel_avec_un_partenaire.pdf

SAY J. B., ***Traité d'économie politique*** , éd ENAG 1990 , T. 1, 386 p.

Scheid J.C., ***Les grands auteurs en organisations***, éd. Dunod, 1980, 239 p.

Ségal E., ***Les compétences relationnelles en question***, Centre Pierre Naville, mai 2005.

Seguin F. & Chanlat J. F., ***L'analyse des organisations – une anthologie sociologique*** – Tome 1 : Les théories de l'organisation, éd. Gaetan Morin, Montreal, 1992, P. 35.

Senge P., ***La 5ème discipline***, Paris, First 1991

Seymour W.D., ***Les habiletés professionnelles dans l'industrie. Leur nature et leur acquisition,*** *Trav. Hum., 1951, 2, p. 216-227.*

Shepherd Andrew, **Hierarchical Task Analysis, éd.** Taylor & Francis, First published 2001, 271p.

Shimizu K., ***Le toyotisme*** , Collection Approches, Casbah Editions, Alger 1999, 119 p.

Simon J**., *Le Travail***, 4ème édition, Librairie Internationale Paris, 1867.

Sire B., ***Clarification des concepts , Journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications***, le 08/06/2000 par ESA/Grenoble et la CERAG

Sire B., ***La Gestion Stratégique des Rémunérations*** , Editions Liaisons, 1993, Cité par A. Meignant : RH, P. 310.

Sire B. (dir.), ***Les pratiques de rémunération dans les grandes entreprises. Comparaison France, Angleterre, Québec,*** rapport pour le Commissariat général au plan, Octobre 1998.

Suavet T., ***Dictionnaire économique et social*** (3 – Initiation économique), Les éditions ouvrières, Paris, 1962, 442 p.

Tabatoni P. & Jarniou P.: ***Les Systèmes de Gestion, Politiques et Structures***, Paris, PUF, 1975

Taggart W.M., ***Information system : An introduction to computers in organization,*** 1980, Allyn and Bacon.

Tallard M., ***L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : Genèse et évolution***, Sociétés contemporaines, n° 41-42, 2001, P. 159-187.

Tarondeau J.C., ***Le management des savoirs***, coll. Que sais-je?,PUF-Paris,1998,127 p.

Taylor F.W., ***La direction scientifique des entreprises***, ENAG / Editions, Alger, 1992, 306 p.

Terboubi N., ***L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage***., Note de recherche de la chaire Bell en Technologies et organisation du travail,Sept. 2000, 129 p.

Terry G.R. & Franklin S.G., ***Les principes du management***, éd. Economica, 8ème édition, 1985, 696 p.

Thévenot D., ***Le partage des connaissances***, Editeur technique de documentation, Paris 1997.

Thiétart R.A. & coll., ***Méthodes de recherche en management***, éd. Dunod, 1999, 535 p.

Thomas R., ***The organizational climate of schools***. The journal of educational administration, 22 (4), 1976, 442-463.

Thompson V.A., ***Comportement bureucratique et organisation moderne***, éd. Hommes et Techniques, 1966, 178 p.

Thornhill A., Saunders M. N.K. & Skinner D. (Guest Editors), ***HRM and change***, Personnel Review, Volume 33, Number 2, 2004 (Special Issue), pp. 156-266.

Tremblay M. et Sire B., ***Rémunérer les compétences plutot que l'activité ?,*** Revue Française de Gestion, Vol 21, N° 2, Nov.-déc. 1999, p. 129-139.

Troy K., ***Change management : an overview of current initiatives*** , The Conference Board : A research Report , Ed. The Conference Board, 1994.

Tywoniak S.A., ***Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique***, Conférence AIMS , HEC Montréal 1997.

UBS, ***Prix et Salaires***, éditions 2003 et 2006

Wallace M.J., "Strategic use of compensation : key questions managers should ask",Topics in total compensation, vol.2, n°2, (1987) pp.167-185.

Weiss D. (Dir.), ***La fonction Ressources Humaines***, éd. d'Organisation, 1992, 784 p.

Weil S., ***La condition ouvrière***, Les Éditions Gallimard, Paris, 1951.

Werner S. & Word S.G., ***Recent Compensation Research. An Eclectic Review***, HRM Review N° 14, 2004, P. 201-224.
Wernerfelt B., ***A ressource – based view of the firm***, Strategic Management Journal, 1984.

Werther W.B. & Davis K., ***Human resources and personnel management***, Fifth Edition, Mc Graw Hill, 1996, 637 P

Zand D.E., ***" Information, Organization and Power*** " , New York , Mc Graw Hill, 1981

Zarifian P., ***L'émergence du modèle de la compétence,*** in F. Stankiewicz, dir., Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines, Paris, Economica, 1988, pp : 77-82.

Zarifian P., ***Objectif compétence***, éd. Liaisons , 1999.

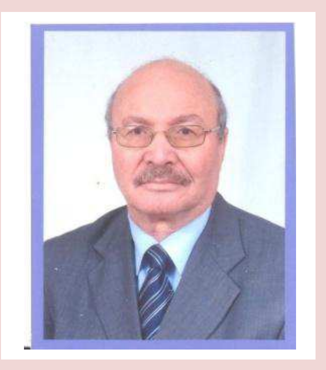
Zarifian P., ***Le modèle de la compétence (Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions)***, éd. Liaisons, 20001, 114 p.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المؤلفان في سطور



البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام من مواليد 1949 بسعيدة، خريج جامعة UCL (Louvain-Belgique) سنة 1979، أستاذ التعليم العالي و مدير بحث في إدارة الأعمال، يشغل حاليا منصب عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير بجامعة تلمسان.

نشر عشرات البحوث و الدراسات العلمية وأشرف على عشرات رسائل الدكتوراه بالإضافة إلى إشرافه و مساهمته في العديد من المشاريع العلمية.



الدكتور ثابتي الحبيب من مواليد 1959 بمعسكر، خريج المدرسة الوطنية للإدارة و متحصل على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في التسيير الجامعي، على شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الاقتصادية و على شهادة الدكتوراه في علم التسيير.

يشغل منصب أستاذ محاضر "أ" في جامعة معسكر و عضو مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية الاقليمية و رئيس فريق البحث حول الهندسة الوظيفية و تطوير المنظمات.

نشر العديد من المقالات العلمية في مجلات متخصصة و شارك في عشرات الملتقيات العلمية الوطنية و الدولية.